



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**  
**Universidad del Perú. Decana de América**  
**Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática**  
**Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas**

**Propuesta de diseño de un CRM operativo para una  
pyme del sector manufacturero de cuero**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

**AUTOR**

Giovanna Isabel SANGUINETI BENAVIDES

Rosa Isabel ZEGARRA DEL ÁLAMO

**ASESOR**

Norberto Antonio OSORIO BELTRÁN

Lima, Perú

2007



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Sanguinetti, G. & Zegarra, R. (2007). *Propuesta de diseño de un CRM operativo para una pyme del sector manufacturero de cuero*. Tesina para optar el título de Ingeniero de Sistemas. Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

---

A mi madre y mis hermanos por todo  
su amor y apoyo incondicional en mi vida.  
A la memoria de mi padre, cuyo amor y gran ejemplo  
siempre me acompañan.  
*Giovanna Sanguinetti Benavides*

Sólo el amor puede hacer  
de una pequeña semilla  
el jardín de tus sueños,  
ese jardín será para mis padres,  
gracias por todo lo que me han dado.  
*Rosa Zegarra del Álamo*

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias, por su apoyo, comprensión y aliento, durante toda nuestra carrera profesional; y en especial, durante la elaboración de nuestra tesina.

Agradecemos, también a nuestro asesor, el profesor Norberto Osorio por su valiosa guía y consejos, sin los cuales no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo.

Por último, queremos darles las gracias a todas las personas que colaboraron con nosotros en este proyecto, a los trabajadores de la empresa Ferrer S.A.C. por acceder a las entrevistas y brindarnos sus opiniones para llevar a cabo el análisis y el diseño de esta investigación; a nuestros jefes y compañeros de trabajo por los permisos y la comprensión durante estos últimos meses.

## **RESUMEN**

### **PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CRM OPERATIVO PARA UNA PYME DEL SECTOR MANUFACTURERO DE CUERO**

Bach. Sanguinetti Benavides, Giovanna Isabel

Bach. Zegarra del Álamo, Rosa Isabel

Agosto – 2007

Asesor: Mg. Osorio Beltrán, Norberto Antonio

Grado Académico: Ingeniero de Sistemas

---

Grandes empresas a nivel mundial han venido aplicando el CRM (Customer Relationship Management) como una estrategia de negocio que les ayude a aumentar sus beneficios, situando las necesidades de sus clientes en el centro de su organización. En el Perú se han dado casos de su implementación pero sólo en aquellas empresas con el presupuesto necesario y la tecnología adecuada. Por este motivo vemos la necesidad de dar la iniciativa de implementarlo en el sector de las pymes, para lo cual se ha tomado como sujeto de estudio una pequeña empresa del sector de manufactura de artículos

de cuero que requiere una propuesta innovadora de implementación de CRM operativo.

El presente trabajo busca mostrar la importancia de incorporar el CRM Operativo dentro de una pyme peruana, como parte de su gestión estratégica, permitiéndole realizar un mejor análisis de su negocio y detectar las oportunidades que se le presenta en el mercado.

**Palabras claves:**

Cliente.

CRM (Gestión de las relaciones con los clientes).

CRM Operativo.

Pequeñas y medianas empresas (pymes)

Tecnologías de Información y comunicación (TIC's).

## **ABSTRACT**

### **PROPOSAL OF AN OPERATIONAL CRM DESIGN FOR A SME IN THE MANUFACTURER LEATHER'S SECTOR**

Bach. Sanguinetti Benavides, Giovanna Isabel

Bach. Zegarra del Álamo, Rosa Isabel

August – 2007

Adviser: Mg. Osorio Beltrán, Norberto Antonio

Degree: Systems Engineer

---

Larger World-wide companies have been applying the CRM (Customer Relationship Management) as a business strategy that help them to increase their benefits, placing their customer's needs in the center of the organization. In Peru there have been CRM implementations but only in those enterprises with the necessary budget and technology. For this reason we see the need for its implementation in the SME sector, taking a small enterprise manufacturer of leather's articles as subject of study that requires an operational CRM innovator proposal of implementation.



This research pursue to show the importance of the Operational CRM incorporation in a peruvian SME, as part of their strategic management, making them capable of differentiate their clients and detect the opportunities of the market.

**Keywords:**

Customer.

CRM (Customer Relationship Management).

Operational CRM.

SME (Small and Middle-sized enterprises)

Information Technologies (IT).

## **INDICE**

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	5
INDICE.....	7
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	14
1. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u> .....	14
1.1 Fundamentación del problema.....	14
1.2 Descripción de la realidad.....	17
1.2.1 Tendencias del mercado CRM a nivel mundial.....	17
1.2.2 ¿Por qué fallan las implementaciones de CRM?.....	20
1.3 Antecedentes del problema.....	22
1.3.1 Casos de implantación de CRM en el Perú.....	23
1.3.2 Casos de implantación de CRM en el mundo.....	25
1.4 Justificación de la investigación.....	34
1.5 Delimitación del problema.....	35
CAPÍTULO II.....	36
2. <u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u> .....	36
2.1 Objetivos.....	36
2.1.1 Objetivo general.....	36
2.1.2 Objetivos específicos.....	36
2.2 Definición del problema.....	37
CAPÍTULO III.....	38
3. <u>MARCO TEORICO CONCEPTUAL</u> .....	38
3.1 Antecedentes de la investigación.....	38
3.1.1 Implementación del CRM en las pymes: Un estudio exploratorio de la viabilidad del Modelo ASP.....	38

3.1.2 Diseño de una estrategia tecnológica de CRM para la empresa BPM de México.....	40
3.2 Conceptos y generalidades del CRM.....	45
3.2.1 Definición del CRM.....	45
3.2.2 Aspectos que forman parte de la definición del CRM.....	48
3.2.3 El Marketing Relacional y soluciones CRM.....	50
3.2.4 El Internet en el CRM.....	53
3.2.5 Ciclo de Vida del CRM.....	55
3.2.6 Soluciones CRM que apoyan la Cadena de las Empresas...	56
3.3 El CRM en el mercado actual.....	57
3.3.1 Aplicaciones CRM en el Mercado.....	57
3.3.2 Estadísticas del Mercado de CRM a nivel mundial.....	61
3.4 Panorama del sector manufacturero de artículos de cuero en el Perú.....	64
3.4.1 Evaluación del Sector.....	65
3.4.2 Evaluación según Subsectores.....	65
3.4.3 Principales Productos.....	66
3.4.4 Principales Mercados.....	68
3.4.5 Principales Empresas Exportadoras.....	71
3.5 Clasificación del CRM.....	73
3.5.1 CRM Operacional.....	73
3.5.2 CRM Analítico.....	81
3.5.3 CRM Colaborativo.....	83
3.5.4 Ventajas del uso del CRM.....	83
3.5.5 Riesgos en la implementación de un proyecto CRM.....	85
3.6 Consideraciones previas a una implementación de CRM.....	89
3.6.1 Roles del equipo CRM.....	91
CAPÍTULO IV.....	94
4. <u>MARCO METODOLÓGICO</u> .....	94
4.1 Características de la investigación.....	94
4.2 Tipo y nivel de la investigación.....	94
4.3 Diseño de la Investigación.....	95

4.4 Cobertura del Estudio.....	95
4.4.1 Universo o Población.....	95
4.4.2 Extracción de la muestra.....	95
4.5 Recolección de Datos.....	96
4.6 Estado del Arte.....	96
4.7 Metodología de diseño e implementación de CRM.....	97
4.7.1 Definiendo una visión de CRM.....	99
4.7.2 Las Estrategias del CRM.....	102
4.7.3 El valor de la experiencia del cliente.....	106
4.7.4 La Colaboración Organizacional.....	107
4.7.5 Los procesos de CRM.....	107
4.7.6 La información del CRM.....	108
4.7.7 La Tecnología CRM.....	109
4.7.8 Las Métricas del CRM.....	109
4.8 Desarrollo de la Metodología de diseño e implementación del CRM operativo para la empresa en estudio.....	111
4.8.1 Definir una visión del CRM.....	111
4.8.2 Definir las estrategias CRM.....	115
4.8.3 El valor de la experiencia del cliente.....	122
4.8.4 La Colaboración Organizacional.....	123
4.8.5 Los procesos de CRM.....	126
4.8.6 La información del CRM.....	169
4.8.7 La tecnología CRM.....	170
4.8.8 Las métricas del CRM.....	172
4.9. Análisis Costo-Beneficio.....	177
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES.....	182
GLOSARIO.....	184
BIBLIOGRAFÍA.....	189
ANEXO I: Índice de Figuras.....	193
ANEXO II: Índice de Tablas.....	196
ANEXO III: Entrevistas.....	198

## **INTRODUCCIÓN**

El mercado mundial altamente competitivo y globalizado, el avance en las tecnologías de información y el constante desarrollo tecnológico, han provocado un drástico cambio en las empresas. Las tecnologías de comunicación e información, como el Internet, han permitido a los clientes ser más exigentes en cuestión de variedad y calidad de los productos, así como en los servicios que se les ofrece, ya que pueden encontrarlos en diferentes páginas que les brindan una gran diversidad de productos y servicios para escoger.

De esta manera, el cliente se ha convertido en la razón de ser de las empresas, cuyos esfuerzos se concentran en la satisfacción de sus necesidades. Para dicho fin, las empresas buscan mecanismos y herramientas que favorezcan la consecución de sus objetivos estratégicos, capaces de favorecer la obtención de ventajas competitivas claras y duraderas.

En respuesta a esta necesidad surge la denominada Gestión de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management, CRM) que proporciona medidas que ayuden al proceso de toma de decisiones, orientado al fortalecimiento de las relaciones e interacciones que se producen entre la

empresa y sus clientes, valiéndose de las tecnologías de información y comunicación.

Ante la competencia del mercado, las empresas en nuestro país, buscan atraer, mantener y más aún, fidelizar a sus clientes. Nuestro interés se enfoca en una parte del sector empresarial, en las pequeñas y medianas empresas, que conforman el mayor porcentaje de las empresas a nivel nacional y se encuentra en crecimiento. La mayor parte de este sector, no se encuentra acorde con las exigencias del mercado a nivel tecnológico y está en desventaja con respecto a las grandes empresas.

La empresa en estudio es una pyme manufacturera de artículos en cuero, y tiene la necesidad de mejorar la manera en cómo está realizando sus ventas, y necesita contar con información relevante de sus clientes, que les ayude a tomar decisiones adecuadas en el momento indicado. Actualmente la empresa, posee un pequeño sistema de ventas, que les brinda información limitada, no contando con reportes estadísticos y existen varios procesos que aún se realizan manualmente, además no tienen mantenimiento del sistema por parte de un programador.

La propuesta de esta investigación, es el diseño de un CRM operativo que le permita a la empresa administrar a sus clientes, las ventas de sus productos y además la obtención de reportes estadísticos. Igualmente se ha considerado el diseño de una página web que le brinde una manera de

presentarse en el mercado, promocionando sus productos, realizando cotizaciones y pedidos a través de este medio.

Para el diseño del CRM operativo, se tuvo que realizar un análisis previo de la empresa, producto de ello se ha elegido una metodología a seguir, para el diseño e implementación del CRM operativo, que puede ser utilizada en otras empresas.

El presente trabajo busca mostrar la importancia de incorporar el CRM dentro de las pymes en nuestro país, como parte de su gestión estratégica, haciéndolas capaces de diferenciar e individualizar a sus clientes y de poder detectar las oportunidades que se les presenta en el mercado. Los capítulos que componen esta tesina son los siguientes:

En el primer capítulo, “Planteamiento del problema”, se describe el panorama mundial, donde se observan las estadísticas de la implementación del CRM, casos de éxito y fracaso en diferentes empresas, además de la justificación y delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo, “Formulación del problema”, se define el problema a tratar, el cual es diseñar un CRM Operativo para una pyme del sector de manufactura de artículos de cuero en el Perú, se incluyen también los objetivos, tanto el general como los específicos, de la investigación.

En el tercer capítulo, “Marco Teórico Conceptual”, se presentan algunas investigaciones previas realizadas acerca del tema y se efectuará una revisión de la literatura sobre las definiciones, conceptos y teorías que ayudarán a sustentar este trabajo.

En el cuarto capítulo, “Marco Metodológico”, se propone la solución al problema que se plantea, aplicando la metodología de CRM de Ocho Bloques desarrollada por Gartner Group.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexos y un glosario de términos como información complementaria para el buen entendimiento de esta investigación.



## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Fundamentación del Problema**

Debido a la necesidad de adecuarse a un entorno cambiante ocasionado por el avance tecnológico y al mercado competitivo a nivel mundial, las empresas han efectuado varios intentos de incrementar sus ganancias.

Es así como surge el concepto de la Gestión de las relaciones con los clientes (CRM), que proporciona una serie de medidas que ayudan al proceso de toma de decisiones orientado al fortalecimiento de las relaciones e interacciones que se producen entre la empresa y sus clientes, valiéndose de los avances tecnológicos, en especial de las tecnologías de información y comunicación.

Actualmente, son cada vez más las empresas que implementan el CRM, incluso las pymes se están sumando a esta tendencia. Asimismo, el número de vendedores de software CRM para pymes ha aumentado, pasando de un

mercado de grandes corporaciones a uno mixto que cubre las necesidades tanto de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el Perú, el CRM es una estrategia usada sólo por algunas empresas que cuentan con el presupuesto y la infraestructura tecnológica necesarios. Pero las pymes, que conforman un sector importante de la economía nacional, necesitan ser más competitivas frente a estas grandes empresas y al mercado globalizado.

El CRM es desconocido para las pequeñas empresas, así como sus beneficios, y las ventajas del uso de tecnologías de información para la mejora y crecimiento de su negocio. Bajo esta perspectiva, se tomó como caso de estudio la pyme Ferrer S.A.C. Arte y Diseño en cuero, perteneciente al sector de manufactura de artículos de cuero, que se dedica a la fabricación de carteras, zapatos, botas y accesorios, con modelos propios o a medida de acuerdo a las necesidades de sus clientes. La variedad de cueros que utilizan, provienen de curtiembres nacionales, teniendo una relación de varios años con sus proveedores. En estos últimos años, la empresa ha crecido y cuenta con dos sucursales, una dentro del Parque de Villa el Salvador y otro en Surco, de la misma manera, sus clientes también han aumentado, ya sean clientes minoristas que compran para ellos mismos o tiendas que se dedican a la venta de estos artículos. Además de sus clientes en Lima, también los tienen en provincias (Arequipa, Cusco y Tacna) y en el extranjero como Ecuador y Colombia.

Para llevar el control de sus ventas y su inventario, la empresa cuenta con un pequeño sistema en Visual Basic 6.0, desarrollado por un tercero. Esta aplicación sólo es usada en el local principal en el Parque de Villa el Salvador, mientras que en Surco las ventas se realizan manualmente, luego las boletas o facturas emitidas serán registradas posteriormente por el personal para mantener un control de las ventas. En la aplicación se tiene registrados algunos datos de sus clientes y sus productos como cantidad, precio y modelo. En lo que respecta a la atención de los clientes, los pedidos se realizan por teléfono o personalmente, de ser necesario el cliente deberá acercarse a la tienda para entregar su modelo o enviarlo al correo de la empresa en el caso de solicitar la fabricación de un producto con un molde personalizado. Esto origina desorden y retraso en la atención de los pedidos.

La empresa no cuenta con una organización eficiente de sus clientes como contactos, así como gestión de sus pedidos o sus reclamos, haciendo difícil su seguimiento.

Es por ello que para solucionar estos problemas, se optó por el diseño de un CRM operativo, como primera medida de integrar los diferentes procesos en toda la empresa. Debido a que la empresa cuenta con un pequeño sistema, se extraerá y complementará la información que se tenga, para diseñar el CRM operativo, además se piensa diseñar una página web, donde la empresa pueda ofrecer sus productos y posteriormente se pueda obtener información del cliente de acuerdo a sus preferencias cuando naveguen por la página. De igual manera, se brindará la opción de realizar una cotización o un pedido

dentro de la página, ofreciendo otra vía para hacerlo aparte de las dos mencionadas anteriormente.

## **1.2. Descripción de la realidad**

El concepto de CRM ha sido bastante aceptado por las empresas, sin embargo su aplicación, así como la adquisición de un software CRM han sido variables a través de los años.

Tras la depresión, el mercado de software CRM se estabilizó en el 2003 y dio un giro en el 2004. IDC, consultora y asesora de nuevas tecnologías, estima que las ventas mundiales de aplicaciones CRM obtendrán una tasa compuesta de crecimiento anual del 8,9% entre el 2004 y el 2008, hasta alcanzar 11,400 millones de dólares. Las aplicaciones analíticas de CRM seguirán liderando el mercado: durante el 2003 se alcanzaron 908,7 millones de dólares en ventas globales, con un crecimiento del 12,7%.

### **1.2.1. Tendencias del mercado CRM a nivel mundial**

Según un estudio realizado por Gartner Group, para el año 2007, se confirma que el interés por el CRM aumentará dentro de los negocios, gobiernos y en la educación superior, de acuerdo a las encuestas a sus lectores. Otra tendencia en el mercado del CRM, según Gartner Group, es que se espera que la consolidación del mercado continúe hasta el 2008. Más de 25 vendedores de software CRM fueron adquiridos por otros vendedores o compañías desde marzo del 2006. A la vez, que nuevos vendedores se

incorporaban al mercado, vendedores más grandes están buscando reducir el tiempo de desarrollo de sus nuevos productos y servicios, mediante adquisiciones de otras empresas. Algunas de las transiciones más interesantes de los últimos 12 meses se muestran en la Tabla 1.1, aunque más de 60 adquisiciones y fusiones han ocurrido durante los últimos 36 meses.

ACONTECIMIENTO	TIPO	ANUNCIADO	CERRADO
Visibilidad de tecnologías de línea de fondo	Adquisición	NA	1/5/2006
Siebel a Oracle	Adquisición	9/12/2005	1/31/2006
Sane Solutions a Unica	Adquisición	3/7/2006	3/23/2006
Veridium a SAS Institute	Adquisición	3/16/2006	NA
eSolutions de Falk a DoubleClick	Adquisición	3/20/2006	NA
Stibo a Amdocs	Adquisición	4/3/2006	NA
Sendia a Salesforce.com	Adquisición	4/11/2006	NA
Portal Software a Oracle	Adquisición	4/12/2006	6/21/2006
QPass a Amdocs	Adquisición	4/13/2006	5/31/2006
C360 a la CDC	Adquisición	5/18/2006	5/1/2006
IEX a Nice Systems	Adquisición	4/28/2006	7/7/2006
Performix a Nice Systems	Adquisición	4/28/2006	5/22/2006
SideWinder Business a SPL Worldwide	Adquisición	5/5/2006	NA
Salesnet a RightNow Technologies	Adquisición	5/22/2006	NA
Shanghai E-Mice a AsiaInfo Holdings	Adquisición	5/26/2006	NA
Onyx a M2M Holdings	Adquisición	6/6/2006	8/2/2006
StepDot a Harte-Hanks	Adquisición	6/13/2006	NA
Peter Martin Associates a Lagan	Adquisición	5/30/2006	NA
OnTarget (Division de Oracle) a Select Selling	Adquisición	6/30/2006	NA
Praxis Software Solutions a SAP	Adquisición	7/10/2006	TBD
Cramer Systems Group a Amdocs	Adquisición	7/18/2006	8/16/2006
Kieden a Salesforce.com	Adquisición	8/21/2006	9/2/2005
Click Commerce a Illinois Tools Works	Adquisición	9/5/2006	4Q06
Active Decisions a Knova Software	Adquisición	9/11/2006	NA
nvigorate a Alterian	Adquisición	9/11/2006	4Q06
Corum Mobile a Sage Software	Adquisición	9/13/2006	4Q06
Demos Software Group a Witness Systems	Adquisición	10/2/2006	4Q06
eStara a ATG	Adquisición	9/19/2006	4Q06
Exametric a Witness Systems	Adquisición	10/2/2006	4Q06
Colloquis a Microsoft	Adquisición	10/12/2006	4Q06
Comergent Technologies a Sterling Commerce	Adquisición	11/20/2006	1/8/2007
Knova a M2M Holdings (ahora Consona)	Adquisición	NA	12/18/2006

**Tabla 1.1 - Cambios en los vendedores de CRM <sup>1</sup>**

A pesar de la consolidación en curso, se espera que el crecimiento total proyectado de la rentabilidad del software, aumente. Gartner espera un

<sup>1</sup> Fuente: “La guía de Vendedores CRM de Gartner”, Gartner Group, 2007.

crecimiento moderado en el 2007 con un índice de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 11.7%, tal como se indica en la Tabla 1.2.

Región	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	CAGR (%) 2006-2011
Norteamérica	3,080.5	3,571.8	4,055.6	4,571.1	5,096.7	5,625.6	6,163.3	11.5
Med. Oriente y África	68.9	80.6	95.4	111.1	128.9	148.1	169.6	16.0
América latina	103.2	124.2	147.3	170.5	194.4	219.6	246.2	14.7
Japón	209.6	229.6	244.3	261.4	274.6	279.3	280.8	4.1
Europa	1,937.7	2,216.4	2,528.3	2,836.8	3,139.9	3,443.7	3,747.2	11.1
Asia/el Pacífico	298.0	355.8	426.2	509.4	606.0	718.0	846.4	18.9
<b>Total</b>	<b>5,697.9</b>	<b>6,578.4</b>	<b>7,497.0</b>	<b>8,460.4</b>	<b>9,440.4</b>	<b>10,434.3</b>	<b>11,453.5</b>	<b>11.7</b>

**Tabla 1.2 - Rentabilidad total del software CRM por región 2006-2011 (en millones de dólares)<sup>2</sup>**

Como se puede observar, en Latinoamérica, el crecimiento anual compuesto será de 14.7%, uno de los más altos; superado por el bloque del Medio Oriente y África (16.0%) y por Asia (18.9%).

Esta tendencia de implementación del CRM no se da sólo dentro de las empresas grandes, sino que también se está dando dentro de las pequeñas y medianas empresas. De acuerdo a un estudio elaborado por la consultora Datamonitor entre más de 1000 pequeñas y medianas empresas europeas revela que la tendencia a la inversión en proyectos de CRM resulta creciente. De hecho, aunque muchas pymes no vinculan conceptos como la automatización de la fuerza de ventas (SFA) o de atención al cliente al

<sup>2</sup> Fuente: “La guía de Vendedores CRM de Gartner”, Gartner Group, 2007.

desarrollo de un único proyecto de CRM, es cierto que las soluciones a nivel de departamento están siendo bien aceptadas.

En lo que respecta a los beneficios de la implementación de soluciones CRM, la mayoría de las pymes europeas, recalca la “utilidad” que les reporta.

De hecho, en todos los países en los que se efectuó el estudio, es decir, Reino Unido, Francia, Alemania, España e Italia, las herramientas de gestión de la relación con el cliente fueron consideradas como útiles o muy útiles en un 90% de los casos, no apreciándose variaciones significativas en función del tamaño de la empresa o del sector, y siendo la cifra más alta la de España.

### **1.2.2. ¿Por qué fallan las implementaciones de CRM?**

Como se mostró en la tabla 1.2, el CRM es una tendencia creciente en Latinoamérica, pero no todas las implementaciones han sido exitosas o lo serán, ya que implica más que sólo un simple cambio tecnológico o la adquisición de un software, sino que es más un cambio cultural dentro de la organización.

“Estudios hechos por Gartner Group, META Group y otras consultoras muestran que muchas de las iniciativas de CRM han fracasado en cumplir sus promesas; por ejemplo un estudio de META Group mostró que sólo un 10% de las iniciativas CRM habían alcanzado un nivel de integración alto dentro de la empresa; AMR Research indica que sólo 12% de las compañías que han implementado un software CRM dicen que han excedido sus expectativas.

Las razones de estos fracasos en la implementación de CRM van desde problemas tecnológicos, falta de integración, poca aceptación por parte de la organización, a sólo enfocarse en la tecnología en lugar de hacerlo en el cliente.”<sup>3</sup>

“Las fallas en la implementación de un proyecto CRM, por lo general se le atribuyen, a la tecnología, aunque ésta no sea la causa principal de la falla. La mayor parte de las fallas, se deben a: estrategias de negocios inadecuadas; procesos deficientes de planificación y desarrollo; falta de apoyo por parte de la alta Gerencia; y/o falta de información de los empleados encargados de utilizarla. Es decir que se puede hacer una correcta implementación tecnológica para que soporte un proceso erróneo o una estrategia equivocada.” (Vargas, 2000).

De acuerdo con Vargas (2000), para poder llevar a cabo una buena implementación de un proyecto CRM es necesario realizar un análisis y planificar adecuadamente los recursos, tanto tecnológicos como humanos, de tal manera que exista un equilibrio entre ellos.

La falta de información y entrenamiento adecuado del personal usuario ocasionará el fracaso inminente del proyecto. Tal como se menciona en los resultados de una encuesta a 100 pymes que tenían implementado el CRM, revelaron que mientras el 60% de los directores de Ventas insistían que el CRM es fundamental para sus procesos de ventas, un cuarto han perdido clientes por el uso ineficiente de la tecnología CRM. Básicamente, el personal

---

<sup>3</sup> Fuente: “Monitoreo del rendimiento de las iniciativas CRM”, Grabner-Kraeuter y otros, 2007.



de ventas no está utilizando correctamente sus sistemas CRM con un 44% de directores de Ventas admitiendo que, menos del 80% de su equipo utiliza la tecnología eficientemente. Esto conducirá a un incremento de clientes insatisfechos.

En conclusión, podemos decir que la tendencia a implementar CRM en una empresa, cualquiera sea su giro, es bastante fuerte y está en crecimiento; aquellas que no lo hagan no podrán sobrevivir en un mercado tan competitivo. Aunque exista un porcentaje bastante significativo de empresas que fallan en su implementación, se debe a un conjunto de factores que pueden ser evitados dependiendo de la buena gestión y planificación del proyecto.

### **1.3. Antecedentes del problema**

En este apartado se muestran una serie de casos de implementación del CRM, tanto en empresas que operan en nuestro país como el mundo, que buscan fidelizar a sus clientes brindándoles una atención esmerada, gracias a la información que pueden obtener de ellos, mediante las herramientas CRM. También la incorporación de la estrategia CRM ha producido varios cambios organizacionales y culturales, sin los cuales la implementación no hubiese sido exitosa. Los casos que se describen son tanto de éxito como de fracaso, ya que la implantación del CRM no es sólo la instalación de un software en la empresa, sino exige un cambio organizacional y cultural en ellas, por lo tanto la empresa debe estar dispuesta al cambio o de lo contrario su iniciativa estará condenada al fracaso como se verá en los siguientes casos.

### **1.3.1. Casos de implantación de CRM en el Perú**

#### **CASO CELA COSMÉTICOS PERÚ**

Es una empresa americana que labora en el Perú hace más de 8 años, tiene a su cargo las líneas de Estee Lauder con presencia en tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley, exclusivamente.

Cela Cosméticos Perú es una filial de Estee Lauder Company en Estados Unidos y se dedica a la comercialización de productos de maquillaje y perfumes en mostradores exclusivos, con asesoría personalizada de 2 o 3 consultores en cada punto de venta.

Cada mostrador cuenta con una base de datos aproximadamente de 1000 clientes que es compartida con la oficina principal, van desde muy frecuentes, poco frecuentes hasta inactivos. Se trabaja con fichas personalizadas de diferentes colores según el tipo de cliente. En estas fichas se recavan la información como: Nombre del cliente, dirección, número de teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños, principal preocupación sobre su piel, tipo de piel, fecha de análisis, así como medio de pago y fecha de pago (de tratarse de tarjetas CMR o RIPLEY). En la ficha se detalla qué productos compró y cuándo los compró, y se actualiza cada vez que el cliente

visita nuevamente el mostrador. Así se mantiene en vigencia la base de datos, para poder realizar un seguimiento de las necesidades de los clientes.

Los clientes son clasificados en: Muy buenos, buenos, regulares y malos por su asiduidad y volumen de compras. Entre nuestros buenos y muy buenos clientes tenemos un grupo con quienes trabajamos de forma más personalizada durante todo el año, ya que son los más fieles, rentables e importantes. El cliente no sólo recibe los productos por los que pagó además, tiene un servicio Post venta, con asesoría constante cuando él lo necesita tanto en tratamiento como en maquillaje, como también reciben revistas y folletos que le permite conocer más sobre su piel.

“Nuestros clientes preferentes reciben invitaciones por correo o por teléfono, les enviamos invitaciones para que se beneficien con descuentos en fechas especiales para la tienda, así como cuando existe un regalo especial por compra son informados por teléfono por su consultora a quien generalmente la conocen por su nombre. Entonces lo que buscamos es que el cliente interactúe con la marca dando sus sugerencias sobre qué tema les gustaría sea abordado en las charlas ó sobre qué promociones les gustó más y sus experiencias en el uso de nuestros productos. Nosotros como empleados nos encontramos siempre satisfechos ya que recibimos capacitación permanente de la marca, incentivos, regalos y reuniones de confraternidad en fechas importantes. Nos gusta dedicarnos un 100%, tenemos como filosofía hacer de cada cliente un cliente de por vida, dándoles más de lo que prometemos, ajustando nuestros productos a sus necesidades específicas,

brindando un servicio personalizado, manteniéndose relaciones cordiales a través del tiempo que al final se traducen en rentabilidad y crecimiento de nuestras marcas”, manifiesta un vendedor de la empresa.

Así describe Cela Cosméticos Perú el éxito de su implementación de CRM, que involucró un cambio de mentalidad en su personal.

### **1.3.2. Casos de implantación de CRM en el mundo**

#### **CASO MRETAILER'S**

MRetailer's es una empresa minorista taiwanesa de venta de ropa, que adoptó el CRM como una solución que podría ayudarle a reducir sus costos de venta, y cambiar la visión de la compañía de orientada al producto a orientada al cliente. Con el apoyo del presidente de la compañía y un consultor externo de CRM, se implementó e instaló exitosamente el sistema CRM.

Dentro del estudio de la implementación del CRM en MRetailer's pudieron notarse una serie de factores que contribuyeron a que el proyecto fracasara, como:

- La estrategia de negocio de MRetailer's era la de una expansión agresiva en el mercado abriendo nuevas sucursales y realizando campañas de ventas a bajos precios. Es decir su estrategia seguía orientada hacia el producto.
- La estrategia de marketing era la de atraer nuevos clientes, pero no se analizaba mediante la herramienta CRM cuáles eran sus mejores clientes y sus tendencias para poder desarrollar mejores campañas.

- La asignación de personal para el manejo del sistema era muy reducido. Las constantes reasignaciones de personal hacían que el entrenamiento en la herramienta sea constante, perdiéndose tiempo. Esto generó el rechazo del personal en utilizar el sistema.
- El plazo de la gerencia para la capacitación, uso y explotación de la herramienta era bastante corto y no brindaba el apoyo necesario a los involucrados.

Todos los factores mencionados hicieron que la implementación dentro de la organización fracasara. Por ello la adopción del CRM, no es sólo la instalación de un sistema, sino que implica varios cambios dentro de la empresa, desde los niveles de gerencia hasta los operativos.

## **PORTAL TURÍSTICO ESTATAL DE PORTUGAL**

El gobierno Portugués lanzó un portal de turismo para apoyar la estrategia de promoción del turismo y hacer de Portugal un destino turístico atractivo.

Desarrollado conjuntamente con Accenture y CapGemini, y utilizando el sistema Microsoft Windows Server, el portal proporciona información turística personalizada y dinámica en diferentes idiomas. Está soportado por un data warehouse y una solución CRM, además de estar integrado con el centro de contacto Europeo, esta solución permite al Instituto de Turismo a alcanzar los nichos del mercado. Gracias al Internet, que ha revolucionado los negocios, simplificando y reduciendo los costos de comunicación, mediante su portal ([www.visitportugal.com](http://www.visitportugal.com)), lanzado en el 2004, ofrecen información sobre lugares

turísticos, hoteles, restaurantes, tours, etc. brindándole la oportunidad al turista de poder contactarse con estos locales y hacer alguna reservación. La solución del portal está basada en Microsoft Windows Server, con Microsoft Commerce Server, Microsoft Content Management Server, e Internet Information Services utilizados por varios servidores Web y de aplicación.

Según el Sub Administrador General del Instituto de Turismo, “para un país pequeño con un modesto presupuesto, el portal nos brinda la oportunidad de comunicarnos con muchas personas alrededor del mundo. Sería muy difícil y costoso para nosotros el hacer grandes campañas de publicidad en varios países, pero este portal nos brinda la oportunidad de llegar a los clientes directamente, no importa en donde vivan.”

## **CAPITAL ONE - 2000**

Capital One es una de las empresas más importantes de la industria de las tarjetas de crédito en Estados Unidos.

En 1994, Nigel Morris y Rich Fairbank, empleados de Signet Banking Corp., crearon una compañía que se formó a partir de un desprendimiento de Signet y la bautizaron con el nombre de Capital One Financial Corp. Con oficinas generales en Falls Church, Virginia, Capital One ofreció inicialmente productos y servicios financieros y en apenas cinco años se colocó entre las 10 empresas emisoras de tarjetas de crédito más importantes de Estados Unidos. Hoy en día emplea a más de 11,000 personas, atiende a 19.2 millones de clientes (a junio

de 1999, 5 millones de ellos fueron adquiridos el año anterior) y tiene un saldo total de 1,700 millones de dólares.

- El desafío:

Capital One se dio cuenta en 1997 que entre sus clientes existía un alto grado de insatisfacción con sus servicios, pues se quejaban a menudo de la tardanza en la resolución de problemas. Esto tenía consecuencias tanto para la retención de sus clientes como para la nómina de la compañía. A los clientes les molestaba que no se les pusiera en contacto de inmediato con la persona idónea, y que tuvieran que sufrir, en cambio, numerosas transferencias y tiempos de espera. Al mismo tiempo, cada segundo perdido en ese largo proceso representaba para la compañía un costo en salarios al personal. Capital One emplea a gran cantidad de personas en su centro de atención telefónica, y las investigaciones revelaron que entre un 65% y un 70% de los costos de la compañía corresponden a la fuerza laboral. Así, una reducción de unos segundos por cada llamada se traduce en millones de dólares. Esto puede tener un profundo efecto en las utilidades de una compañía, sobre todo si ésta recibe 2.5 millones de llamadas al mes. Éste fue el origen del desafío que Jim Donehey, director de información de Capital One, formuló de la siguiente manera: "¿Qué podemos hacer para minimizar todo esto?"

Capital One no era la única compañía en enfrentar este reto. Como parte de un estudio de calidad en la industria de las tarjetas de crédito, en marzo y abril de 1998 ID. Power and Associates entrevistó a 10,420

consumidores en relación con 35 productos de las 17 emisoras de tarjetas de crédito más importantes de Estados Unidos y descubrió que el precio no lo es todo.

Aunque las tarifas "tentadoras" (a modo de bajas tasas de interés iniciales a los nuevos tarjeta-habientes) pueden resultar atractivas de antemano para los consumidores, esto no garantiza la permanencia de los mismos en la compañía una vez que las tasas de interés alcanzan su nivel normal. En el estudio de referencia se llegó a la conclusión de que el servicio era el principal factor de diferenciación: el contacto con el centro de atención telefónica y la satisfacción con la facturación, el procesamiento de pagos y el prestigio de la compañía emisora eran los elementos fundamentales en la satisfacción del cliente.

En 1998, las compañías estadounidenses de tarjetas de crédito lanzaron 3450 millones de ofertas y los consumidores remitieron 41 millones de solicitudes. Las organizaciones triunfadoras fueron las que tenían la mejor oferta combinada y con una alta administración de la relación con el cliente. Capital One no obtuvo la porción que en justicia le habría correspondido. Esto habría bastado para que la compañía reaccionara, pero la dinámica del mercado de tarjetas de crédito impuso algunos desafíos adicionales: la saturación del mercado (y por tanto la asignación de precios altamente competitivos), el creciente poder del consumidor (los clientes deseaban más opciones y beneficios de la institución financiera de su elección) y los cambios tecnológicos (más y mejor tecnología, instalada con mínimas



contrariedades para el cliente y la empresa). Los clientes exigían cambios, y deseaban flexibilidad y valor a cambio de su dinero (algo que no recibían de su compañía de tarjeta de crédito normalmente). Además, deseaban tratar con cada compañía de forma amigable, informada y sencilla; en pocas palabras, querían hacer negocios con una empresa con la que fuera fácil hacer negocios. Ése era el desafío que enfrentaba Capital One, el cual dio pie al desenvolvimiento de su estrategia de CRM.

Para que una organización tenga éxito en la ejecución de su estrategia de CRM debe considerar tres sub estrategias: *(1) la estrategia de clientes, (2) la estrategia de canales y productos y (3) la estrategia de infraestructura*. He aquí cómo procedió Capital One: En el centro mismo de su éxito se halla el conocimiento del cliente, que le permite definir claramente a los clientes más valiosos y sus necesidades, esto es, su estrategia de clientes. Aunque su canal primario es el teléfono, en los últimos años ha abierto nuevos canales, como el canal electrónico para grupos selectos de clientes y ha racionalizado la correspondencia de su oferta de productos por canal para cada uno de sus segmentos; esto equivale a su estrategia de canales y productos. Sus inversiones en tecnología y sus alianzas estratégicas le han permitido crear una organización innovadora sumamente competitiva en apoyo a sus estrategias de clientes y de canales y productos.

- Acciones emprendidas:

Capital One se percató de que se exponía a perder rápidamente a sus clientes si no era capaz de relacionarlos con el agente indicado para la

satisfacción de sus necesidades de manera veloz y eficiente. A esto se debe la implementación de una estrategia basada en la infraestructura, en la que combinó la tecnología de la información (almacenamiento de datos) y el análisis de la información (extracción de datos) para identificar, administrar y ejecutar nuevas formas de realizar negocios con sus clientes. El primer paso fue analizar los patrones de las llamadas de los clientes al Call Center y determinar el motivo de sus llamadas. Implantaron una nueva tecnología para el enrutamiento inteligente de las llamadas al Call Center con un sistema predictivo del motivo de la llamada y del agente indicado para atenderla. También adquirieron computadoras de alta velocidad y rendimiento capaces de reunir información de sus bases de datos con información del comportamiento habitual de sus clientes. Capital One tardaba apenas unas cuantas milésimas de segundo en identificar el origen y motivo de la llamada, determinar quién era la persona indicada para recepcionarla. Se adquiría asimismo información sobre lo que era probable que ese cliente deseara comprar (una vez resuelto su problema original), aunque esto estuviera lejos de ser la razón de su llamada.

Richard Fairbank, cofundador de la compañía, aseguró en el informe anual correspondiente a 1998: "Nuestra meta: rebasar la costosa mercadotecnia unitaria" con la "personalización masiva", para la entrega del producto indicado al consumidor en el momento justo y al precio adecuado. Esta "estrategia de clientes, canales y productos" implicaba la revitalización de la oferta de productos (la oferta de una única tarjeta de crédito ya no era aceptable), la activación de la base de clientes (debía haber más razones,

aparte del precio, que estimularan a éstos a asociarse con Capital One) y la elevación de la productividad (un más eficaz encaminamiento del cliente hacia el agente apropiado).

Para combatir el problema del "síndrome de fatiga del producto", esta compañía dotó de nuevos atributos a sus tarjetas de crédito. Junto con bajas tasas de interés y comisiones anuales, introdujo elementos de valor agregado como programas de reposición de efectivo (descuento o crédito con base en las compras realizadas con tarjeta) y premios a la lealtad (puntos canjeables en programas afines). Se crearon tarjetas de afinidad, en colaboración con un socio particularmente atractivo, destinadas a un segmento específico de clientes. El resultado llamó la atención de personas interesadas en afiliarse, sobre la base de obtención de retribuciones, a organizaciones como Mercedes Benz, World Wrestling Federation o Thomson Holidays.

Con ello se aprendió una importante lección, que la sensibilidad en el servicio al cliente es uno de los factores de diferenciación más relevantes en una CRM eficaz, y que cuanto más se sepa acerca del cliente, mayor será la ventaja consecuente para la compañía.

- Beneficios obtenidos

Gracias al almacenamiento y la extracción de datos es posible responder preguntas incluso antes de que sean formuladas, las llamadas duran la tercera parte del tiempo que duraban antes, los clientes se sienten satisfechos y el costo por llamada se reduce. "Esto comenzó como un simple

problema", asegura Donehey, director de información de Capital One, "pero la tecnología de información nos permitió volver a la escena de los negocios con una solución, que llegaba más allá de la resolución de ese problema".

Esa trascendente solución, denominada encaminamiento de llamadas por agente Inteligente dio origen a la innovadora estrategia de "venta cruzada de entrada" de Capital One. Luego de varias investigaciones y pruebas, Capital One descubrió que las tasas de probabilidad de que los clientes realizaran una compra era mayor cuando éstos llamaban que cuando se les llamaba, el método tradicional del telemarketing. Por tanto, aunque el cliente llamara para quejarse por un problema o para pedir información, era más fácil venderle otros productos ya teniéndolo en la línea una vez satisfecha su consulta. En disposición de información procedente del almacén de datos de la compañía, un agente de Capital One podía ofrecer al cliente la oportunidad de adquirir productos que abarcaban desde seguros de automóvil hasta préstamos, hipotecas y servicios de larga distancia. Se trata de ofertas especiales para los clientes preferentes de Capital One. En 1998, la mitad de los nuevos clientes de esta compañía compraron un producto adicional durante los 12 meses posteriores a la contratación de la tarjeta de crédito. Hoy, Capital One realiza anualmente más de un millón de ventas (por las que obtiene varios millones de dólares) a través de la mercadotecnia del servicio al cliente, la cual no le cuesta nada.

De acuerdo con los cofundadores Fairbank y Morris, el verdadero capital de Capital One lo constituyen los datos sobre el comportamiento de sus clientes reales y potenciales, y los analistas que interpretan lo que

verdaderamente les interesa a los clientes. Esta información ha permitido a la compañía entrar en nuevos mercados de negocios más allá de la emisión de tarjetas de crédito.

#### **1.4. Justificación e Importancia**

El CRM es una estrategia de negocios bastante aplicada a nivel mundial por las empresas. Ya sean empresas privadas, entidades públicas o educativas, existe una gran competencia por conservar y atraer nuevos clientes, es así como el CRM apoyado en las TIC's permite, mediante la recopilación y análisis de datos, el descubrimiento de tendencias dentro del mercado, segmentación de sus clientes y gracias a ello formular una serie de estrategias para aumentar su rentabilidad.

En el Perú el sector de las pymes es un sector que mayormente no invierte en TIC's, o desconoce de estrategias de negocio como el CRM, por ello no se encuentra preparado tanto tecnológicamente como culturalmente para su implementación. Muchas de ellas no cuentan con presencia en Internet, lo que significa una gran desventaja frente al resto; ya que hoy en día los clientes buscan información y realizan compras por este medio. En la empresa Ferrer S.A.C., se propone el análisis y diseño de un CRM operativo, mediante una metodología general propuesta por Gartner Group.

La importancia de implementar el CRM radica en que la empresa colocará al cliente como su centro, le permitirá conocer sus preferencias y brindarle una mejor atención.

### **1.5. Delimitación del problema**

El análisis y diseño del CRM operativo para optimizar la administración de los clientes se aplicará a una pyme del sector de manufactura de artículos de cuero, la empresa Ferrer S.A.C., ubicada en Lima. La metodología utilizada es la de Ocho Bloques propuesta por Gartner Group, y es de tipo genérica, lo que significa que cualquier tipo de empresa puede aplicarla, adaptándola a sus necesidades. Los resultados de cada uno de los pasos de esta metodología corresponden a la empresa en estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **2.1. Objetivos**

##### **2.1.1. Objetivo general**

- Ofrecer al sector de las pymes una estrategia de negocios como el CRM, que les permita mejorar las relaciones con sus clientes, mediante el manejo de información clave sobre mercadotecnia, ventas y gestión de clientes, brindándoles una poderosa herramienta de administración de la información, consolidando los datos en el momento que se necesite, de manera confiable y sin degradar su calidad.

##### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Plantear una estrategia de diseño e implementación de CRM adecuada para la empresa en estudio, comenzando con el CRM operativo.

- Enfatizar la importancia del CRM en las pequeñas y medianas empresas como un instrumento para hacer negocios a nivel nacional e internacional.
- Optimizar los procesos e interacciones con el cliente mediante el CRM.
- Lograr que la empresa pueda ser capaz de conocer a sus clientes, que tan rentables son y cuáles son sus preferencias. De esta manera elaborar estrategias que los retengan y les permitan atraer a más clientes.

## **2.2. Definición del problema**

El problema dentro de la empresa Ferrer S.A.C., es la dificultad que tiene para manejar y administrar adecuadamente a sus clientes, ya que no los tiene organizados, a manera de contactos. No se tiene un registro de las quejas con respecto a los pedidos, tampoco existe un canal adecuado aparte del teléfono o la venta personal para realizar las ventas o incluso una cotización. Esto sumado a la competencia dentro del mercado, hace cada vez más difícil la retención y adquisición de clientes. Ahora los clientes no sólo se fijan en el precio del producto, sino en la calidad y diversidad de servicios adicionales que se les brinden, como por ejemplo, recibir sus pedidos a tiempo y sin defectos.

Por la desorganización existente, mucha información valiosa se pierde, y no está sujeta a ningún análisis por parte de la empresa. En vista de su



situación actual, se propone el diseño de un CRM operativo como un inicio, para organizar y administrar los datos, y de esta manera obtener información que ayude a tomar decisiones más informadas.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

El objetivo de este capítulo es introducir la información histórica y los conceptos de CRM, así como de otros conceptos relacionados con él. Además se presentan algunas estadísticas que permitirán tener un panorama de la realidad de las pymes del sector de manufactura de cueros en el Perú, a la cual pertenece la empresa en estudio.

##### **3.1. Antecedentes de la investigación**

A través de los años, se han desarrollado investigaciones acerca de la implementación del CRM, utilizando las diferentes tecnologías disponibles. Las investigaciones pertenecen a trabajos de tesis de diferentes universidades, realizadas en diferentes años.

##### **3.1.1. Implementación del CRM en las pymes: Un estudio exploratorio de la viabilidad del Modelo ASP**

El autor es Wu Tie, perteneciente a la Escuela de Economía y Administración de Negocios de Suecia. La tesis apunta al estudio de la viabilidad de utilizar el modelo ASP (Application Server Providers) para implantar un CRM en las pymes o SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) de ese país.

## **Metodología**

El estudio está compuesto por 3 partes: el estudio teórico, el estudio empírico y la conclusión. El estudio teórico está comprendido por las definiciones y conceptos del CRM, las pymes y el modelo ASP. Dentro del estudio empírico el autor enumeró una serie de formas en las cuales podría conducirse el estudio, éstas fueron:

- Realizar un caso de estudio.
- Hacer una encuesta mediante cuestionarios.
- Realizar entrevistas a representantes de ASP.
- Comparar y evaluar las ofertas ASP examinando diversos programas de prueba que se ofrecen por Internet.

El autor optó por realizar una comparación y evaluación de los productos que se ofrecen en el mercado mundial y que estén dirigidas a las pymes.

## **Instrumentos de medición**

La investigación se enfocará en examinar los aspectos técnicos de los productos ofrecidos como funcionalidad de la aplicación, seguridad, integración, etc. Se usaron cuadros de checklist para evaluar a los productos

orientados a las pymes. El método de puntuación será utilizado para medir el nivel de capacidad de los productos ASP en alinearse a los requerimientos de las pymes.

Se escogieron dos compañías representativas dentro del mercado para realizar el estudio: UpShot y Salesforce.com. A lo largo de la tesis se comparan las funcionalidades de los productos ofrecidos por ambas empresas desde diferentes puntos de vista como el de valor de negocio, funcionalidad y cuestiones técnicas.

## **Conclusiones**

Los resultados de la comparación no revelaron una diferencia significativa entre ambas aplicaciones desde el punto de vista de negocio o técnico, salvo una superioridad muy pequeña de Salesforce.com frente UpShot en algunos aspectos funcionales. Pero la solución con ASP se demostró dar una ventaja competitiva mayor que la que ofrece los CRM tradicionales para las pyme en términos de costo total de licenciamiento. Esto posibilita a que las pymes implementen una solución CRM al alcance de su presupuesto.

### **3.1.2. Diseño de una estrategia tecnológica de CRM para la empresa BPM de México**

En esta investigación se pretendió aplicar la estrategia CRM dentro de la empresa BPM de México. Este trabajo de tesis fue realizado en la Universidad de las Américas de Puebla, en México y sus autores son David Padilla Hernández e Israel Quijano Gallegos.

La necesidad de la empresa por implementar el CRM, surgió de los clientes insatisfechos con los servicios prestados por la empresa, no poseen un centro de atención y ayuda cliente adecuado, según señalan los autores.

### **Metodología de la Tesis**

Los autores utilizaron la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2003). Dicha metodología consta de los siguientes pasos:

1. Plantear el problema de investigación.
2. Definir el tipo de investigación.
3. Establecer la hipótesis.
4. Seleccionar el diseño de la investigación.
5. Seleccionar la muestra.
6. Recolectar datos.
7. Analizar los datos.
8. Presentar los resultados.

En cuanto a la definición del tipo de investigación, los autores optaron por dos tipos de investigaciones, la exploratoria y la descriptiva. Se inició con la investigación exploratoria, ya que buscó identificar la percepción real que tenía el cliente respecto a la empresa BPM y viceversa con respecto a la interacción que sostienen. Para ello realizaron varias entrevistas al Gerente General de la empresa, posteriormente, con 6 de los clientes más importantes.

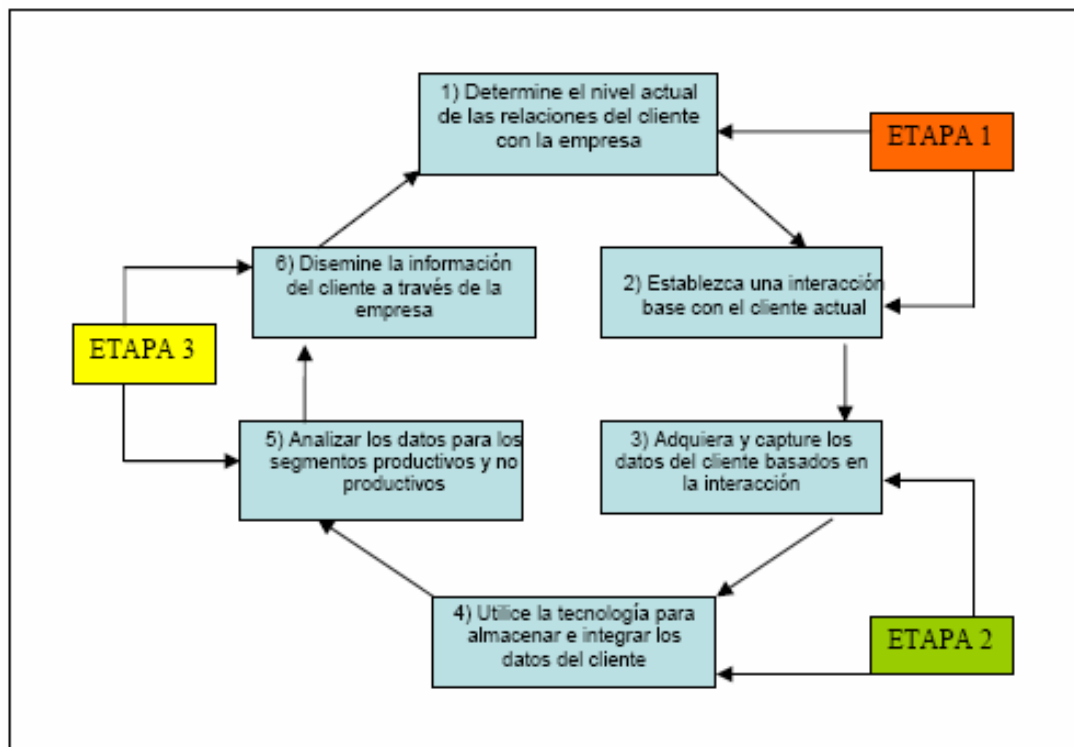
En investigación descriptiva se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de los grupos involucrados, encontrándose varios

procesos que no llenaban las expectativas del cliente, los resultados fueron interpretados de los cuestionarios elaborados.

A partir de ambas investigaciones se pudieron obtener algunas estadísticas acerca de los principales aspectos en los cuales el cliente no estaba satisfecho, o pedidos no atendidos, etc. El resultado fue claro; la empresa no contaba con un proceso efectivo para la administración de sus clientes.

### Metodología para el desarrollo de la propuesta CRM

Se basó en dos modelos, uno sustentado por Hair, Bush y Ortinau (2003) y otro diseñado por la empresa consultora Telesoft que se dedica a la implementación de proyectos de CRM. A continuación se muestra la gráfica del modelo



**Figura 3.1 - Modelo de flujo simple del proceso de CRM<sup>4</sup>**

**Etapa 1:** En el primer paso, se determinó el tipo de interacción que tenían el cliente y la empresa. Falta de comunicación eficiente y falta de disposición del personal en el momento que el cliente lo requiere. En base al segundo paso, se propuso la que la empresa desarrolle un CRM para que la interacción con el cliente sea más efectiva, obteniéndose patrones de conducta. Así estos dos pasos se relacionan con la Etapa 1 del modelo de Telesoft.

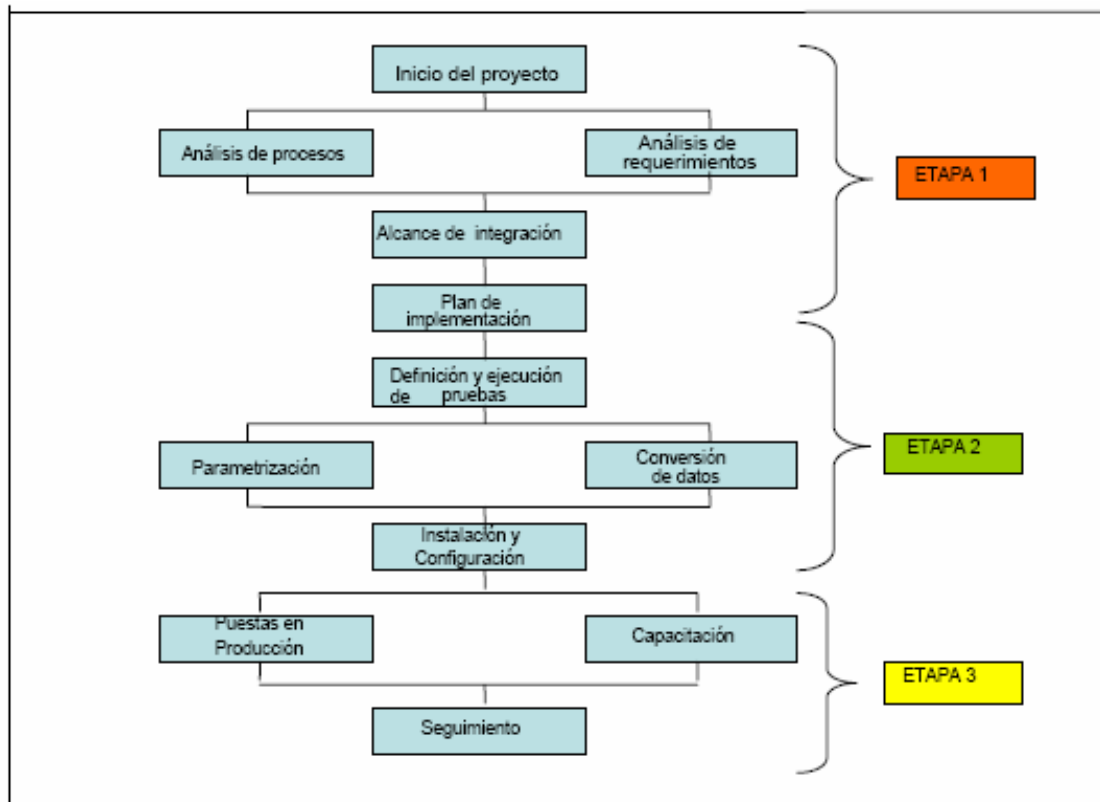
**Etapa 2:** En el tercer paso, los datos obtenidos en las encuestas sirvieron para la construcción de una base de datos en Access. Conforme al paso cuatro, la tecnología y las herramientas de este ramo sirvieron para almacenar e integrar los datos.

**Etapa 3:** En base al paso cinco, una vez almacenados los datos, la empresa fue capaz de distinguir a los clientes y sus necesidades. En el paso final, el paso seis, la información se deberá distribuir a los departamentos pertinentes.

En base al modelo de Telesoft, presentado en la Figura 3.2 se desarrolló de manera más detallada la propuesta CRM.

---

<sup>4</sup> Fuente: “Diseño de una estrategia tecnológica de CRM para la empresa BPM de México”, Padilla y Quijano, 2004.



**Figura 3.2 Metodología de trabajo de CRM<sup>5</sup>**

## Conclusiones

Luego de análisis realizado se concluyó que los procesos de la empresa BPM no cubrían las necesidades de sus clientes, motivo por el cual mediante la implementación de un CRM desarrollado por la misma empresa, que conoce su realidad, se pudo estructurar mejor los procesos. Se concluyó que el CRM le brindaba una ventaja competitiva a BPM, permitiéndole brindar un mejor servicio y retener de esta mantener a sus clientes. Esto se logró sin inversiones demasiado grandes, ya que contaba con un ERP desarrollado por ellos mismos y que fue un componente importante.

<sup>5</sup> Fuente: [www.telesoft-crm.com](http://www.telesoft-crm.com)

En los trabajos de investigación mencionados, ambos concluyen en que es beneficioso para la empresa implementar el CRM como un medio para aumentar su competitividad dentro del mercado. Cabe resaltar que cada empresa posee su propia realidad y por ello muchas veces una metodología o solución es diferente.

### **3.2. Conceptos y generalidades del CRM**

#### **3.2.1 Definición del CRM**

Muchos autores han definido el CRM (Customer Relationship Management) desde distintos puntos de vista, como es el del marketing relacional, del punto metodológico, tecnológico, desde la perspectiva del cliente, etc., todos estos puntos de vista son válidos ya que el concepto de CRM involucra no sólo la parte tecnológica o de servicio al cliente, sino que comprende todo el entorno interno y externo de la organización que tenga una relación con el cliente. A continuación se expondrán algunas definiciones de CRM:

“CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management, CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional. El marketing relacional se puede definir como la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.improven.com](http://www.improven.com)



La consultora Improven define al CRM desde la perspectiva tecnológica apoyándola en el concepto de marketing relacional.

“CRM tiene que ver con la captura, procesamiento, análisis y distribución de datos (lo que ocurre en todos los tipos de sistemas) pero con total preocupación por el cliente (lo que no ocurre en los sistemas tradicionales). El cliente es ahora el centro de nuestro modelo de datos. Eso definitivamente trae implicaciones serias. Los sistemas tradicionales generalmente son concebidos alrededor de procesos o de productos y el cliente es meramente "un mal necesario". En los sistemas y procesos que son concebidos a la luz del CRM, el cliente es el centro, y todos los informes y consultas tienen al cliente como "puerta de entrada". (Peppers y Rogers, 2000).

Peppers y Rogers destacan el papel analítico que juega el CRM, y su diferenciación de los sistemas tradicionales, por centralizarse en el cliente. Además los autores hacen mención a otras definiciones bajo diferentes perspectivas de las cuales el CRM puede ser visto como:

“Desde el *punto de vista de marketing relacional*, se puede decir que CRM es la infraestructura para implementar la filosofía 1 to 1 de relación con los clientes. Según el Gartner Group, CRM es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa.

Desde el *punto de vista tecnológico*, CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos central, analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de ese análisis a los varios puntos de contacto con el cliente y usar esa información al interactuar con el cliente a través de cualquier punto de contacto con la empresa.

Desde el *punto de vista de los sistemas*, CRM es la integración de los módulos de automatización de ventas (SFA), gerencia de ventas, tele marketing y tele ventas, servicio de atención y soporte al cliente (SAC), automatización de marketing, herramientas para informaciones gerenciales, Web y comercio electrónico. No se puede olvidar la integración de todas esas aplicaciones a los sistemas de ERP o a los sistemas transaccionales, también llamados sistemas de back office.” (Peppers y Rogers, 2000).

“CRM es una estrategia de negocios, que pone al cliente en el corazón del negocio. Podemos poner como ejemplo al dueño de una tienda local, quien conoce a todos sus clientes, sus gustos, preferencias, de esto se trata la relación con el cliente. Lo que entonces sería nuevo, es que ahora existe la tecnología que permite esta centralidad del cliente en mucha mayor escala. Es decir que una implementación exitosa de CRM permitirá a las personas del área de Atención al Cliente, Ventas y Marketing (y a cualquiera en la

organización) tener una vista holística de todos y cada uno de los clientes. En teoría esto les permitirá tomar decisiones rápidas e informadas, crear ventas cruzadas y encontrar oportunidades de ventas, medir la efectividad del marketing y brindar una atención al cliente personalizada.”<sup>7</sup>

Se debe tener presente que el CRM no es sólo una tecnología, no se trata de la adquisición de una aplicación. Esto está fuera del objetivo del CRM. Es mucho más que un data mining o crear ofertas oportunas, o hacer la información del cliente disponible para toda la compañía. Es una visión y un continuo mejoramiento de la relación con el cliente y la cultura organizacional que debe seguirla. Las aplicaciones CRM, sea como sean implementadas, sólo sirven para esta finalidad, son un soporte a la visión.

### **3.2.2. Aspectos que forman parte de la definición del CRM**

“La definición de Customer Relationship Management comprende lo siguientes aspectos:

1. Conocer a tu CLIENTE, sus necesidades, deseos y motivos.
2. Apreciar la RELACIÓN entre el cliente y tu organización.
3. Una apropiada ADMINISTRACIÓN de todas las interacciones con el cliente.

#### **1. Conocer a tu cliente:**

Cualquier definición de CRM estaría fundamentalmente mal si no iniciara con el cliente. Así como el servicio al cliente, para enganchar al

---

<sup>7</sup> Fuente: [www.customerservicemanager.com](http://www.customerservicemanager.com), artículo por Ian Miller

cliente con la organización, se debe sobrepasar las expectativas del cliente. ¿Cómo puede hacer eso sin conocer al cliente? Es mejor construir un perfil del cliente segmentado y clasificando toda la data disponible del cliente, lo cual es una función mayormente asociada a aplicaciones CRM.

Pero no recae sólo en un sistema, aunque los resultados lo hagan parecer así. Sin una interacción humana real con los clientes, la organización se perdería los matices de conocer al cliente. Así que se debe conversar con el cliente en cada oportunidad que se pueda y luego asegurar la creación de mayores oportunidades para interactuar.

## **2. Apreciar la relación con tu cliente**

Cuando se habla del largo, ancho y profundidad de las relaciones con clientes, se puede percibir que no son unidimensionales. La relación con el cliente puede existir en muchos niveles, no sólo a través del área de atención al cliente o de una página web.

Se debe entender que el cliente o prospecto de cliente puede interactuar con todos los niveles de la organización, y a través de todos los tipos de canales. De hecho, en la actualidad el cliente moderno es a menudo referenciado como el cliente multicanal. Si se obtiene mayor penetración en las relaciones con los clientes que están fuera de la organización, entonces se estaría a un paso más de conocer la mente de los clientes y actuar de acuerdo a ella.

### **3. Administrar las interacciones:**

La última parte de la definición de Customer Relationship Management es la administración de las interacciones. Como se conoce ahora, la relación con el cliente no existe sólo en el nivel de soporte al cliente o a través de la orden de entrada (sea en línea o no). Para administrar todas las interacciones con el cliente, el CRM sólo puede ser exitoso si toda la organización es movilizada. De hecho, se puede decir que todos forman parte del departamento de servicio al cliente. A menudo esto significa un gran paradigma para el negocio, hacia un verdadero pensamiento y accionar centralizado en el cliente".<sup>8</sup>

#### **3.2.3. El Marketing Relacional y soluciones CRM:**

"En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing y emplear los conceptos del marketing relacional:

- 1. Enfoque al cliente:** "El cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- 2. Inteligencia de clientes:** Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos y servicios enfocados a sus

---

<sup>8</sup> Fuente: [www.customerservicepoint.com](http://www.customerservicepoint.com)

expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

- 3. Interactividad:** El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
- 4. Fidelización de clientes:** Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- 5. El eje de la comunicación es el marketing directo** enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- 6. Personalización:** Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

**7. Pensar en los clientes como un activo** cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras. El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta la aparición de soluciones de CRM y bases de datos, no era viable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas, tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.

- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

#### **3.2.4. El Internet en el CRM**

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM. La contribución de Internet al marketing relacional se enumera de la siguiente manera:

- Importante disminución de los costes de interacción.
- Bidireccionalidad de la comunicación.
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación. (Inteligencia de clientes, Públicos muy segmentados, Personalización y marketing 1 to 1).
- Capacidad de comunicación con cualquier sitio desde cualquier lugar.
- Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días.
- Mejora de los procesos comerciales.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa:



estrategia, personas, procesos y tecnología. Estos conceptos se explican a continuación:

1. **Estrategia:** Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que el CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.
2. **Personas:** La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.
3. **Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redunda en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.
4. **Tecnología:** También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque

claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

En resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.”<sup>9</sup>

### **3.2.5. Ciclo de Vida del CRM**

El CRM comprende tres fases: adquirir, mejorar y retener. Cada fase soporta una creciente relación y comprensión entre la compañía y sus clientes. Estas tres fases son:

- 1. Adquiriendo nuevos clientes:** la compañía adquiere clientes promocionando productos y servicios líderes.
- 2. Mejorando el beneficio de clientes existentes:** La compañía mejora la relación promoviendo la excelencia a través de la venta y post venta, de modo que va profundizar y ensanchar la relación.
- 3. Reteniendo clientes beneficiosos de por vida:** La retención se enfoca en un servicio adaptable que entrega, no en lo que el mercado quiere, sino lo que el cliente quiere. (Kalakota et al 2000, P175).

---

<sup>9</sup> Fuente: [www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com)

Cada fase impacta las relaciones con los clientes en diferentes maneras de modo que el foco y las estrategias varían de fase a la fase. Las fases se muestran en la tabla siguiente:

FASE	FOCO	ESTRATEGIAS
ADQUIRIR	DIFERENCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INNOVACIÓN</li> <li>• CONVENIENCIA</li> </ul>
MEJORAR	ASEGURAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REDUCCIÓN DE COSTOS</li> <li>• SERVICIO AL CLIENTE</li> </ul>
RETENER	ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCUCHANDO</li> <li>• NUEVOS PRODUCTOS</li> </ul>

**Tabla 3.1 - Fases del CRM<sup>10</sup>**

### **3.2.6. Soluciones CRM que apoyan la Cadena de Valor de las Empresas**

La cadena de valor (por Michael Porter) que se muestra en la figura 3.3, categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización desde el punto de vista del CRM y marketing, incluyendo la tecnología que puede ser aplicada.

<sup>10</sup> Fuente: “e-Business: Mapa para el éxito”, Kalakota Ravin, 1999.



**Figura 3.3 - Cadena de Valor CRM<sup>11</sup>**

### **3.3. CRM en el mercado actual**

#### **3.3.1. Aplicaciones CRM en el Mercado**

En cuanto a aplicaciones o paquetes de CRM en el mercado, se encuentran muchas empresas que los ofrecen de acuerdo al tamaño y necesidad de la empresa. Se mencionarán los principales proveedores de soluciones CRM del mercado con las fortalezas y riesgos de cada uno de ellos:

#### **Salesforce.com**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente interfaz gráfica de usuario, diseño simple y navegación intuitiva.</li> <li>• Fuerte inversión corporativa en futuros productos de servicio al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No probado en ventas al por menor, B2C contact centers (esto es a gran escala, Call centers de gran volumen)</li> <li>• Hay atracción limitada para las</li> </ul>

<sup>11</sup> Fuente: "CRM Series Marketing 1 to 1", Peppers y Rogers, 2000.

<p>cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere poca inversión de upfront IT, y modelo de entrega SaaS (software as a service).</li> <li>• B2B, centros de soporte con las ventajas adicionales que trae Salesforce.com</li> </ul>	<p>compañías que quisieran tener un depósito de datos fuera de línea. Algunos clientes han percibido que la compañía no tiene una buena visión de todo el ambiente de TI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cinco años de costo total de propiedad (TCO) del modelo de SaaS es difícil de superar contra un sistema incluido a una suite de aplicación (por ejemplo, Oracle EBS, SAP y Microsoft).</li> </ul>
--	--

**Tabla 3.2 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Salesforce.com<sup>12</sup>**

### **SAP**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena comprensión de los procesos del servicio al cliente de B2B de mySAP basado en manufactura y servicios de logística, mejorando utilidades.</li> <li>• Compromiso a largo plazo para mejorar el producto, respaldado por el reclutamiento de recursos claves y patrocinio ejecutivo.</li> <li>• Soporte a procesos end to end, como un prospecto para retención, todo en una plataforma de aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAP no ofrece un modelo de cliente SaaS multidisciplinario. Y su oferta de host (ofrecen un set de las principales características del producto) es adaptable para bajo volumen y baja complejidad de centros de contacto.</li> <li>• Herramientas avanzadas de escritorio no probadas (razonamiento basado en casos, administración de conocimiento, respuesta avanzada de correo electrónico).</li> <li>• El desempeño en altos volúmenes de llamadas, ambientes grandes de centros de contacto y voz requerida en IP y CTI, es muy limitado.</li> </ul>

**Tabla 3.3 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de SAP<sup>13</sup>**

<sup>12</sup> Fuente: [www.mycustomer.com](http://www.mycustomer.com) CMC Focus Customer Intelligence, Who's who?

<sup>13</sup> Fuente: Idem.

### **Microsoft Dynamics CRM**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft tiene una gran disponibilidad financiera, soporte en administración e inversión en el desarrollo del producto.</li><li>• Su posicionamiento mundial, revendedores con valor agregado, y partners para ventas, hacen que su implementación y alojamiento sean rápidamente vendidos.</li><li>• Microsoft está trabajando en un soporte a procesos end-to-end integrando (a través de SharePoint y otro middleware) los productos CRM con, Outlook, BizTalk, Exchange, MapPoint, Instant Search y Office, para fomentar una mayor integración, colaboración interna hacia el cliente y luego para dar soporte a comunidades de clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft CRM Dynamics 3.0 ha demostrado poca habilidad en áreas como casos de asignación basados en roles, integración con logística o sistemas legados, capacidades multicanal o para centros de contacto complejos.</li><li>• No hay referencias que demuestren capacidades específicas en la industria, o análisis predictivo, ofertas en tiempo real o marketing integrado.</li><li>• Se requiere mayor integración con sistemas de administración de conocimiento, y el producto tiene búsqueda simple.</li></ul>

**Tabla 3.4 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Microsoft Dynamics CRM<sup>14</sup>**

### **Oracle-PeopleSoft**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un buen producto para la base instalada de los clientes de PeopleSoft, con planes de continuar usando PeopleTools, específicamente para organizaciones centradas en el servicio, por ejemplo servicios financieros, y educación avanzada.</li><li>• Fuerte respaldo financiero y viabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El nivel de soporte ha bajado por grandes integraciones o consultoras de negocios: menos del 8% de implementaciones de servicio al cliente implicaron aplicaciones de PeopleSoft, según Gartner Dataquest.</li><li>• Referencias limitadas sobre el nuevo producto en Asia.</li><li>• Ningún foco en comercialización y</li></ul>

<sup>14</sup> Fuente: [www.mycustomer.com](http://www.mycustomer.com) CMC Focus Customer Intelligence, Who's who?.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración preempaquetada con el cubo de datos del cliente de Oracle y EBS r.12.</li> <li>SOA y Web services fortalecidos; excelente interface en versiones 8.9 y 9.0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ventas o estrategia para vender activamente fuera de la base instalada de PeopleSoft.</li> <li>La cobertura estrecha de la industria (servicios financieros y educación avanzada en la base de PeopleSoft) está avanzando debido a las líneas de productos de Siebel y de EBS</li> <li>PeopleSoft CSS no es una oferta adaptable de SaaS.</li> </ul>
---	---

**Tabla 3.5 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Oracle-PeopleSoft<sup>15</sup>**

### **Oracle - Siebel Systems**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Siebel 7.8 y 8.0 tienen una alta viabilidad del producto, un profundo conocimiento de la industria, escalabilidad demostrada y es soportada por fuertes Web Services.</li> <li>Análisis de servicio al cliente construidos con paneles de control con métricas en tiempo real de los centros de contacto.</li> <li>Combinación de opciones de implementación: hosted, con opción a enlazarlo con infraestructura telefónica.</li> <li>Sólida posición financiera que servirá como base para la mayor parte de la funcionalidad de Oracle Fusion Customer Service en un ambiente de business-to-consumer (B2C).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferente a soluciones lower-end, la complejidad del producto tiene altas demandas de TI o requiere partners consultores. Cuando se requiere un diseño de proceso end-to-end y una personalización significativa, tanto TI como el negocio necesita de un fuerte entrenamiento de sus recursos.</li> <li>La oferta de SaaS tiene poca atracción. Siebel CRM OnDemand, no está muy referenciado como una solución empresarial. Siebel CRM OnDemand es un producto separado de la versión Siebel 7.8 y Siebel 8.0, y la integración con Siebel Systems y Oracle EBS debe ser evaluada. No se ve una aplicación muy robusta aún.</li> </ul>

**Tabla 3.6 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Oracle-Siebel Systems<sup>16</sup>**

<sup>15</sup> Fuente: [www.mycustomer.com](http://www.mycustomer.com) CMC Focus Customer Intelligence, Who's who?.

<sup>16</sup> Fuente: Ídem.

### **Oracle E-Business Suite**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oracle E-Business Suite (EBS) r.12 TeleService es una parte de Oracle EBS. Incluye una gran oferta para clientes de Oracle EBS (por ejemplo, tiene extensiones para búsquedas empresariales, e-mail, scripting, soporte para contratos en línea) y se integra a la base del ERP y el SCM.</li><li>• Oracle tiene una buena comprensión de los procesos de negocios B2B equipado con alta tecnología para mercados verticales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gartner Dataquest muestra que menos del 12% de implementaciones de CRM involucran a las aplicaciones Oracle EBS. Los servicios profesionales de Oracle son competentes, pero debe monitorearse los tiempos de proyectos.</li><li>• Las referencias no muestran administración predictiva en tiempo real, modelado del proceso de negocios o marketing en línea como funcionalidades principales.</li><li>• El futuro del producto de Siebel hace muy probable que el producto CRM de EBS será el producto líder para ambientes B2C o centros de contacto de alto volumen.</li><li>• Oracle EBS CSS no es una oferta de producto SaaS adaptable.</li></ul>

**Tabla 3.7 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Oracle E-Business Suite<sup>17</sup>**

#### **3.3.2. Estadísticas del Mercado de CRM a nivel mundial**

El mercado de CRM a nivel mundial creció 11.5% en el 2006 con \$6.5 billones en ganancias; SAP y Oracle continúan liderando el mercado. De acuerdo a AMR, SAP retiene el principal lugar del mercado con \$2.27 billones en ganancias y crece cada año un 19%. Oracle Corp. combinando su rentabilidad, incluyendo su marca inicial y de las compañías adquiridas PeopleSoft y Siebel Systems, tiene un total de \$1.38 billones, un incremento

<sup>17</sup> Fuente: [www.mycustomer.com](http://www.mycustomer.com), CMC Focus Customer Intelligence, Who's who?.



masivo de 196% sobre su desempeño hace un año, cuando los números de Siebel se incluían de manera separada en los rankings de AMR.

Es importante observar, sin embargo, que hay factores subyacentes detrás de los estados que están formando perceptiblemente las tasas de crecimiento de SAP y Oracle. Mientras que SAP continúa dominando evaluaciones del rédito de CRM, la compañía es criticada a menudo para lo que consideran algunos observadores un número comparativamente bajo de despliegues. Por parte de Oracle, su rédito ahora incluye Siebel y juntas, han bajado su tasa. "Si observa las tasas combinadas de las dos compañías en el 2005 versus el 2006, ha caído un 26 %," dice Rob Bois, director de investigación de AMR Research y uno de los autores de "The Customer Management Market Sizing Report, 2006-2011." Salesforce.com, alcanzó estar por primera vez entre los primeros tres, creciendo un 60 % a \$497 millones.

Los primeros 10, de acuerdo a su aporte en el total de utilidad del mercado, revela que la mayoría de los principales desarrolladores tienen de 2% a 4% de todo el mercado:

COMPañÍA	2006	2005
SAP	18%	16%
Oracle	11%	4%
Salesforce.com	4%	3%
Aspect	4%	2%
Amdocs	4%	4%
Dendrite Int'l	3%	3%
Avaya	2%	2%
Microsoft	2%	2%
SAS Institute	2%	1%
Witness Systems	2%	2%

**Tabla 3.8 - Principales vendedores de CRM en el mercado<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> Fuente: [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com), Coreen Bailor, Julio 2007.

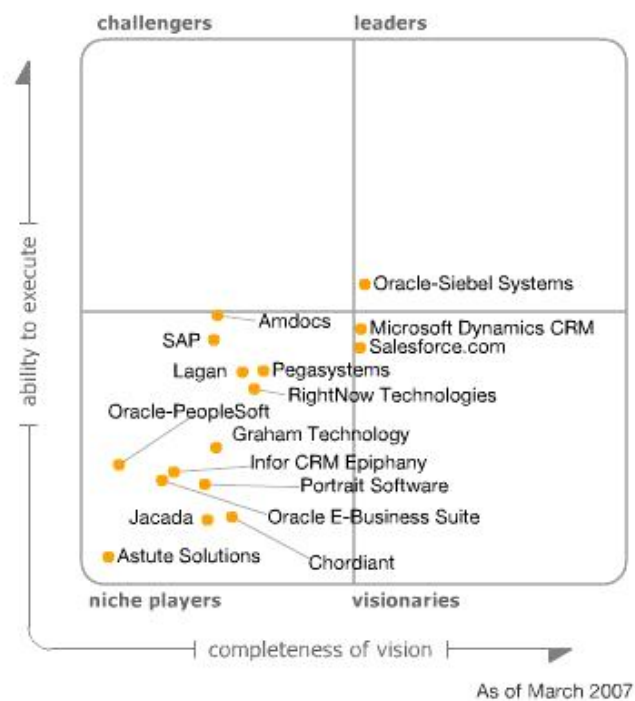
Cuando se evaluó basándose en rédito de licencia, la posición de los proveedores se altera significativamente. Mientras que SAP (\$741 millones) y Oracle (\$530 millones) continúan liderando, Salesforce.com cae completamente de la lista. El resto de los principales 10 de la lista:

COMPañÍA	UTILIDAD
Avaya	\$ 216 millones
SAS	\$ 198 millones
Microsoft	\$ 157 millones
Amdocs	\$ 137 millones
Aspect	\$ 112 millones
Cisco Systems--ICSG	\$ 93 millones
Genesys Telecommunications Laboratories	\$ 86 millones
NICE Systems	\$ 83 millones

**Tabla 3.9 - Utilidades basadas en las licencias<sup>19</sup>**

Con respecto a los principales proveedores del mercado mundial, Gartner Group ha elaborado un cuadro para el año 2007, el cual se divide en 4 cuadrantes que corresponden a las tendencias de cada una de las empresas proveedoras del mercado y son: el cuadrante 1 los retadores, cuadrante 2 los líderes, cuadrante 3 los jugadores de nichos del mercado y el cuadrante 4, los visionarios. La gráfica se mide de acuerdo a dos factores, el primero en el eje vertical es la habilidad para ejecutar y en el eje horizontal es la totalidad de la visión. En la figura 3.4 se muestra el cuadrante de Gartner con los proveedores más importantes del mercado mundial:

<sup>19</sup> Fuente: [www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com), Coreen Bailor, Julio 2007.



**Figura 3.4 – Cuadrante de Gartner<sup>20</sup>**

### 3.4. Panorama del sector manufacturero de artículos de cuero en el Perú

La pyme en estudio pertenece al sector manufacturero de cuero, tal como se había mencionado anteriormente. Por ello se desea mostrar cómo se encuentra este sector según las estadísticas recogidas por PROMPEX en el 2006.

Este mercado, a pesar de no ser tal vez el más representativo en lo que se refiere a exportaciones, ha demostrado un crecimiento en los últimos años y presenta un gran potencial y expectativas en la industria. Muchos capitales extranjeros están valorando la producción de este sector. Todo esto ha

<sup>20</sup> Fuente: Gartner Group, Marzo 2007.

generado la iniciativa y preocupación de aplicar el CRM dentro de la empresa, de tal modo que le permita ser más competitiva dentro del mercado.

A continuación se presentan las estadísticas correspondientes a las exportaciones del sector de manufactura de artículos de cuero, sus subsectores, los principales mercados y empresas exportadoras:

### 3.4.1. Evaluación del Sector

En el tercer trimestre de 2006 las exportaciones del sector Cuero, Calzado y Complementarios muestran un comportamiento positivo con una variación de 31.1% en relación al periodo del 2005, los productos analizados corresponden al 41 Pieles y Cueros, 42 Artículos Complementarios y 64 Calzado.

Sector Cuero, Calzado y Complementarios	Jul – Set 2005	Jul – Set 2006	Variación %
<b>TOTAL</b>	<b>9,507,441.47</b>	<b>12,464,665.41</b>	<b>31.10%</b>

**Tabla 3.10 - Exportaciones del sector Cuero<sup>21</sup>**

### 3.4.2. Evaluación según Subsectores

En los meses de julio a septiembre del año 2006, el subsector con mayor crecimiento fue el de Accesorios, con una variación porcentual de 51,39%.

---

<sup>21</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

Sector	Jul – Set 2005	Jul – Set 2006	Variación %
Cuero y Pieles	4,987,488.85	6,626,452.73	32.86%
Accesorios	1,418,030.70	2,146,820.31	51.39%
Calzado	3,101,921.92	3,692,577.37	19.04%
TOTAL	9,507,441.47	12,465,850.41	31.12%

**Tabla 3.11 - Exportaciones del sector Cuero Calzado y Complementarios<sup>22</sup>**



**Figura 3.5 – Exportaciones del sector Cuero Calzado y Complementarios<sup>23</sup>**

### 3.4.3. Principales Productos

#### Subsector Artículos Complementarios

Las exportaciones en el tercer trimestre del subsector Accesorios tienen un incremento de 51.39% debido al buen comportamiento de la mayoría de correspondientes a este subsector y en especial a la partida 4202129000 que incrementó sus exportaciones en 3812.38%.

<sup>22</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

<sup>23</sup> Fuente: Ídem.

US\$ FOB					
Partida Arancelaria	Descripción	Jul-Set 2005	Jul-Set 2006	Var %	Contrib %
4202220000	Bolsos de mano, Inc. C/bandolera o s/asa con la superf. Ext. De hojas de plástico	361,550.39	608,779.77	68.38%	28.36%
4202121000	Baúles, maletas y maletines, incl. Los de aseso con la superf. Ext. De plástico	405,122.38	282,005.98	-30.39%	13.14%
4202920000	Demás fundas, estuches, bolsas y continentes similares con la superf. Ext. De material textil	159,372.22	218,793.61	37.28%	10.19%
4202290000	Demás bolsos de mano, incl con bandolera o sin asas	4,669.78	157,731.53		7.35%
4206100000	Cuerdas de tripa	72,310.79	145,193.76	100.79%	6.76%
4202320000	Artículos de bolsillo o de bolso de mana c/superf. Ext. De hojas de plástico	33,171.23	140,730.10	324.25%	6.56%
4202991000	Demás sacos de viaje y mochilas	47,796.54	134,850.04	182.13%	6.28%
4202129000	Demás baúles, maletas con la superficie exterior de plástico o materia textil	2,829.42	110,697.77	3812.38%	5.16%
4202310000	Artículos de bolsillo o de bolso de mano con la superf. Ext. De cuero natural regenerado	44,871.01	90,014.40	100.61%	4.19%
4203290000	Demás guantes, mitones y manoplas de cuero natural o cuero regenerado	58,251.71	41,721.26	-28.38%	1.94%
Otros	Otros	228,085.23	216,302.09	-5.17%	10.08%
<b>Total General</b>		<b>1,418,030.70</b>	<b>2,146,820.31</b>	<b>51.39%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3.12 - Exportaciones Subsector Accesorios<sup>24</sup>**

Los principales países de destino para los Accesorios peruanos son Venezuela (31.02%), Colombia (15.58%) y EEUU (13.01%).

### **Subsector Calzado**

El subsector calzado muestra un crecimiento positivo de 19,04% en el tercer trimestre del 2006 comparado con el periodo del 2005.

El calzado clasificado en la partida 6404190000, con una participación de 25.87%, es el que más contribuyó durante este trimestre. El segundo producto de importancia corresponde al calzado de cuero con planta de caucho o plástico.

<sup>24</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

US\$ FOB					
Partida Arancelaria	Descripción	Jul-Set 2005	Jul-Set 2006	Var %	Contrib %
6404190000	Los demás calzados con parte superior de materia textil y suela de caucho o plástico	185,772.90	955,213.77	414.18%	25.87%
6403990000	Calzado de cuero con planta de caucho o plástico	1,204,627.87	780,075.25	-	21.13%
6404112000	Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares.	649,783.30	567,999.49	-12.59%	15.38%
6401920000	Calzado impermeable que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla	238,764.99	335,733.79	40.61%	9.09%
6403910000	Los demás calzados con parte superior de cuero natural que cubran el tobillo	62,755.57	291,900.03	365.14%	7.91%
6405900000	Los demás calzados: los demás	335,873.57	152,282.62	-54.66%	4.12%
6403590000	Los demás calzados con parte superior y suela de cuero natural	138,266.61	131,243.11	-5.08%	3.55%
6401100000	Calzado impermeable con puntera metálica de protección	133,989.86	97,604.85	-27.16%	2.64%
6406200000	Suelas y tacones (tacos), de caucho o de plástico	5,861.10	89,128.40	1420.68%	2.41%
6402190000	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico de deporte	1,842.12	82,570.96	4382.39%	2.24%
Otros		144,384.03	208,825.10	44.63%	5.66%
<b>Total</b>		<b>3,101,921.92</b>	<b>3,692,577.37</b>	<b>19.04%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3.13 - Crecimiento del Subsector Calzado<sup>25</sup>**

Los principales destinos para el calzado peruano son Colombia con el 35.8% del total de las exportaciones de calzado, Ecuador con 20.56% y EEUU con 12.73%.

#### **3.4.4. Principales Mercados**

##### **SubSector Artículos Complementarios**

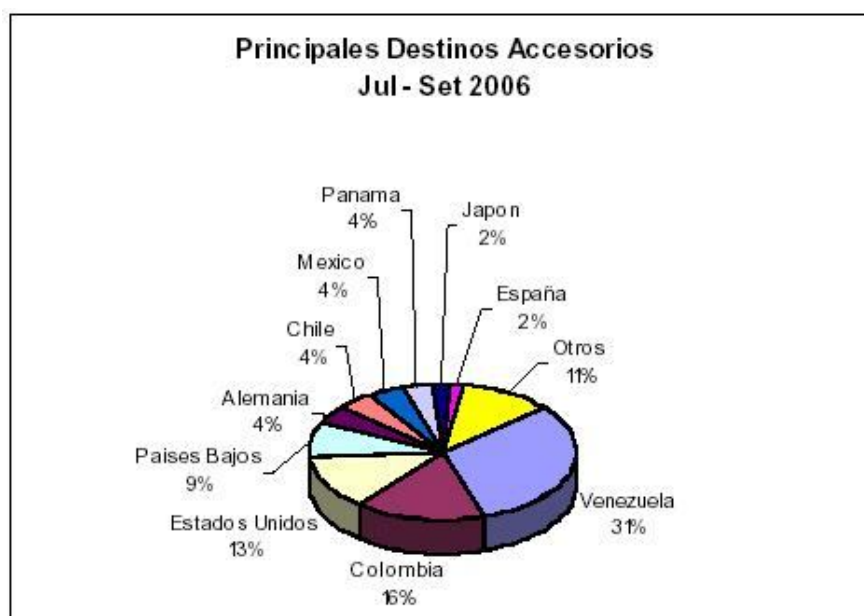
El principal destino de las exportaciones de Accesorios es Venezuela que contribuye con el 31,02%, seguido de Colombia con el 15,58%. El principal producto exportado son los Bolsos de mano que representó el 28,367% de lo exportado, y los baúles, maletas y maletines con 13,14%.

<sup>25</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

El tercer mercado de destino es Estados Unidos que contribuye con el 13,01% de las exportaciones en el tercer trimestre del 2006.

País	Jul-Set 2005	Jul-Set 2006	Var %	Contrib %
Venezuela	542,566.49	665,863.70	22.72%	31.02%
Colombia	125,055.23	334,462.00	167.45%	15.58%
Estados Unidos	260,987.32	279,312.83	7.02%	13.01%
Países Bajos	34,525.40	184,381.65	434.05%	8.59%
Alemania	50,446.84	94,088.86	86.51%	4.38%
Chile	61,261.56	92,714.95	51.34%	4.32%
México	10,051.51	91,743.29	812.73%	4.27%
Panamá	1,761.50	78,303.78	4345.29%	3.65%
Japón	38,511.31	47,369.57		2.21%
España	36,828.58	35,403.71	-3.87%	1.65%
Otros	256,034.96	243,175.97	-5.02%	11.33%
<b>Total General</b>	<b>1,418,030.70</b>	<b>2,146,820.31</b>	<b>51.39%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3.14 - Principales mercados de exportación<sup>26</sup>**



**Figura 3.6 Exportaciones de Calzados (Jul – Set 2006)<sup>27</sup>**

<sup>26</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

<sup>27</sup> Fuente: Ídem.



## Subsector Calzado

El principal destino de las exportaciones de calzado en el tercer trimestre es el mercado colombiano con 35,8% del total de las exportaciones de este rubro. Luego le siguen Ecuador con 20,56% y Estados Unidos con 12.73%.

País	Jul-Set 2005	Jul-Set 2006	Var %	Contrib %
Colombia	431,357.86	1,321,994.50	206.47%	35.80%
Ecuador	611,034.36	759,229.28	24.25%	20.56%
Estados Unidos	649,630.09	470,028.66	-27.65%	12.73%
México	433,914.37	393,853.59	-9.23%	10.67%
Chile	736,980.50	221,183.26	-69.99%	5.99%
España	32,436.33	139,562.80	330.27%	3.78%
Venezuela	43,562.49	134,369.11	208.45%	3.64%
Bolivia	75,824.39	109,222.90	44.05%	2.96%
Panamá	16,488.20	36,674.28	122.43%	0.99%
Canadá	8,582.24	26,291.80	206.35%	0.71%
Otros	62,111.09	80,167.19	29.07%	2.17%
<b>Total General</b>	<b>3,101,921.92</b>	<b>3,692,577.37</b>	<b>19.04%</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 3.16 - Principales mercados de exportación<sup>28</sup>

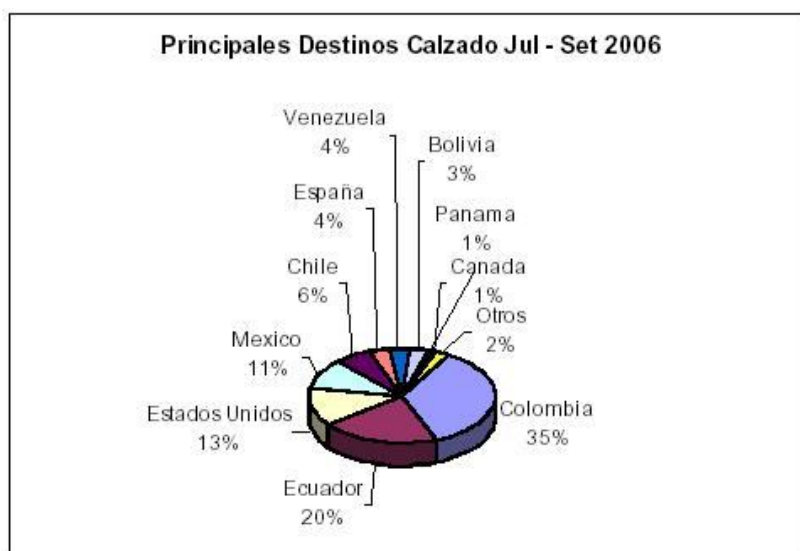


Figura 3.7 - Principales mercados internacionales del calzado (Jul – Set 2006)<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

<sup>29</sup> Fuente: Ídem.

### 3.4.5. Principales Empresas Exportadoras

#### Subsector Artículos Complementarios

El 64.45% de las exportaciones del tercer trimestre del rubro de Accesorios y Artículos Complementarios estuvieron concentradas en diez empresas, la empresa Cetco con una contribución de 13,05% se encuentra primera en el ranking de empresas exportadoras seguida de Khantati (11,04%) y Trading Fashion Line (9,15%).

Empresa	Jul-Set 2005	Jul-Set 2006	Var %	Contrib %
CETCO	46359.7	280171.7	504.34%	13.05%
KHANTATI		237130	100.00%	11.04%
TRADING FASHION LINE		196456.96	100.00%	9.15%
CORPORACION E. WONG	32401.8	183379.82	465.96%	8.54%
STC (PERU)	72310.79	145193.76	100.79%	6.76%
INTERTRADE MANUF. CREATIVA		110376.5	100.00%	5.14%
PIMA COTTON		71652.2	100.00%	3.34%
DIPROGESA		70428.78	100.00%	3.28%
VELASQUEZ AGUILAR JUAN PEDRO		46313.8	100.00%	2.16%
NEW EXPO	33471.8	42709.5	27.60%	1.99%
Otros	1234352.61	763184.29	-38.17%	35.55%
<b>Total General</b>	<b>1418030.7</b>	<b>2146820.31</b>	<b>51.39%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3.17 - Principales empresas exportadoras en Art. complementarios<sup>30</sup>**



**Figura 3.8 - Estadística de empresas exportadoras de Art. Complementarios (Jul – Set 2006)<sup>31</sup>**

<sup>30</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

<sup>31</sup> Fuente: Ídem.

## Subsector Calzado

El 76.48% de las exportaciones de calzado en el tercer trimestre del 2005 estuvieron concentradas en 10 empresas, constituyéndose la empresa Calzado Atlas S.A. como la principal empresa exportadora durante este periodo con una contribución del 13,86%, seguido de Ingeniería del Plástico con 12,13% e Industria de Calzado con 10.35%

Empresa	Jul-Set 2005	Jul-Set 2006	Var %	Contrib %
CALZADO ATLAS S.A.	599232.87	511624.91	-14.62%	13.86%
INGENIERIA DEL PLASTICO S.A.C.		448083.32	100.00%	12.13%
INDUSTRIA DE CALZADO S.A.C.	251066.5	382246.3	52.25%	10.35%
FABRICA DE CALZADO LIDER S.A.	51922.5	353047.12	579.95%	9.56%
SEGURINDUSTRIA S.A.	336900.36	321383.64	-4.61%	8.70%
WELCO PERUANA S.A.	537203.4	302865.8	-43.62%	8.20%
POLI SHOES S.R.L.	70670.3	160928.4	127.72%	4.36%
FABRICACIONES Y DISTRIBUCIONES MANUEL S.A.C.		135984	100.00%	3.68%
MARA IMPORT & EXPORT S.A.C.	90430.26	119502.3	32.15%	3.24%
STUDIO MODA S.A.C.	51373	88234	71.75%	2.39%
Otros	1,113,122.73	868,677.58	-21.96%	23.52%
<b>Total General</b>	<b>3101921.92</b>	<b>3692577.37</b>	<b>19.04%</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3.18 - Principales empresas exportadoras en sector calzado<sup>32</sup>**



**Figura 3.9 - Estadística de empresas exportadoras del sector calzado (Jul. – Set 2006)<sup>33</sup>**

<sup>32</sup> Fuente: PROMPEX, 2006.

<sup>33</sup> Fuente: Ídem.

De las estadísticas mostradas en las tablas y gráficos elaborados por PROMPEX, se puede concluir que el sector de manufactura de artículos de cuero, se encuentra en crecimiento y son varios los mercados a los cuales las empresas pueden apuntar tanto el nacional como el internacional. La empresa Ferrer S.A.C., tiene como mercados Lima, Arequipa, Cusco y Tacna, además de Ecuador y Colombia con algunas tiendas a las cuales les abastece. Pero cada vez la competencia es más dura y se pierden oportunidades de penetrar a otros mercados a los cuales ya otras empresas del medio han accedido.

### **3.5. Clasificación del CRM**

Según Paul Greenberg (2000), “el CRM es una estrategia de negocios disciplinada para crear y sostener relaciones a largo plazo y lucrativas con los clientes. Iniciativas exitosas de CRM comienzan con estrategias de negocio y filosofías que alineen las actividades de la empresa alrededor de las necesidades del cliente. La tecnología de CRM es un facilitador crítico del proceso que se requiere para tornar la estrategia en resultados de negocio.”

De acuerdo con META Group, existen tres tipos principales de tecnología CRM, el CRM Operacional, el CRM Analítico y el CRM Colaborativo, a continuación se detallan cada uno de ellos:

#### **3.5.1. CRM Operacional**

Es la aplicación de las tecnologías de información para mejorar la eficiencia de la relación entre el cliente y la empresa. Entre los productos de

CRM Operacional se encuentran las aplicaciones de automatización de fuerza de ventas (SFA), automatización de canales de venta (SCA), sistemas de e-Commerce y Call Centers.



**Figura 3.10 – CRM Operativo<sup>34</sup>**

Dentro del CRM Operacional y las tecnologías que los apoyan, se consideran los siguientes:

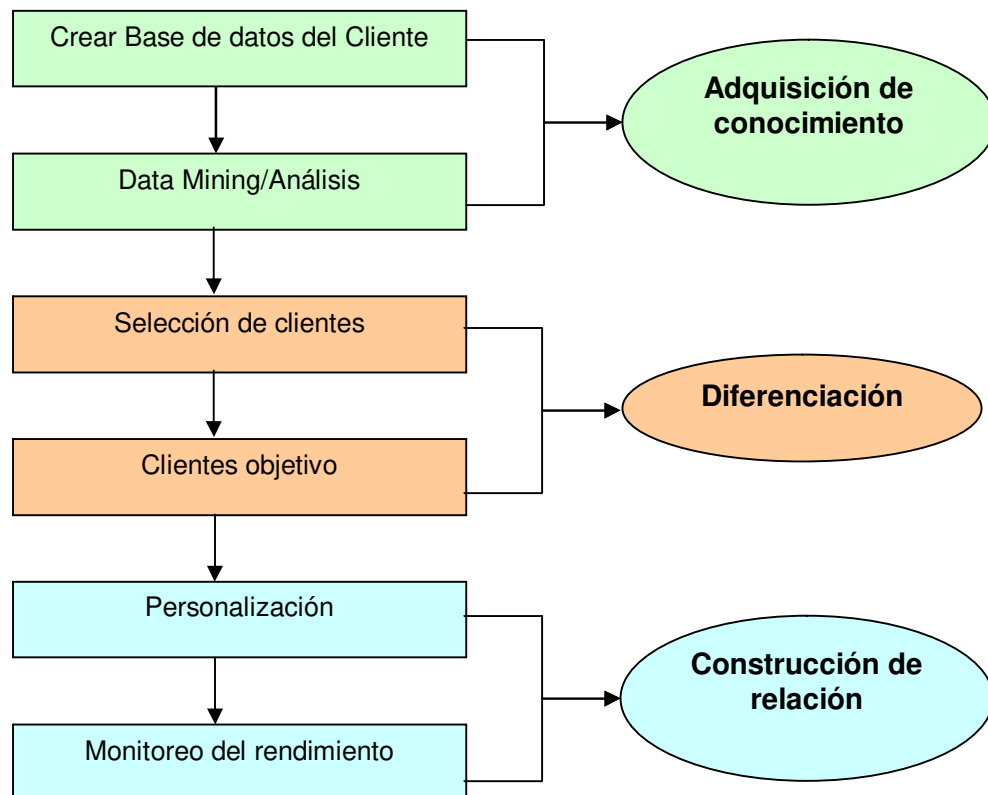
- **eCRM**

ECRM o electronic Customer Relationship Management, el término surge en unir el Internet al CRM. “El desarrollo en las

<sup>34</sup> Fuente: Artículo “CRM: Obtención de mayores beneficios con sus clientes”, Navision, 2002.

tecnologías información y comunicación (TIC's) ha facilitado el tamaño y el alcance del CRM, lo que ha llevado al creciente uso del eCRM. Mediante la integración y simplificación de los procesos relacionados con el cliente a través del Internet, eCRM ayuda a mejorar la adquisición de nuevos clientes, desarrollo del cliente y retención del cliente.” (Chang,Liao y Hsiao, 2005).

En la Figura 3.11 se muestra el modelo de eCRM, mostrando las habilidades obtenidas que se detallan a continuación.



**Figura 3.11 - Un modelo de eCRM<sup>35</sup>**

<sup>35</sup> Fuente: Ab Hamid, 2005, pág. 51-57

- **Creando una base de datos del cliente**

“La creación de una base de datos es fundamental para cualquier actividad de CRM” (Winer, 2001). “La base de datos también permite a la compañía la segmentación de sus clientes basado en varios criterios, en orden de recuperar y localizar fácilmente a los clientes” (Ab Hamid, 2005). La creación de una base de datos es el principio, no basta con almacenar grandes cantidades de datos, ya que la información importante puede quedar sepultada ante tal volumen. Mediante el data warehousing y el data mining se puede almacenar y analizar grandes cantidades de información para adquirir conocimiento de los clientes.

- **Selección de clientes y clientes objetivo**

Usando data warehousing y data mining las empresas pueden crear mejores estrategias y puede ayudar a segmentar a sus clientes basados en sus necesidades.

- **Personalización**

El eCRM tiene la habilidad de personalizar la información que está disponible al cliente. Al hacerlo, el cliente tiene la habilidad de filtrar su información de acuerdo a sus preferencias en cualquier momento.

- **Monitoreo del rendimiento**

“La empresa tiene la habilidad dar seguimiento, a través de una serie de métricas, como por ejemplo impresiones de páginas, repetición

de visitas, lealtad, a fin de de asegurar un alto rendimiento”. (Friedlien, 2001).

De acuerdo a la información que se capte de las páginas web o portales es posible obtener estadísticas que nos permitan medir ciertos parámetros deseados. Por ejemplo, en el caso de una página web de la empresa, para realizar compras vía Internet, existirán las métricas de los productos más visitados o más comprados.

### **Herramientas y beneficios del eCRM**

Entre algunas de las herramientas de comunicación entre las empresas y sus clientes tenemos:

- Email.
- Web Chat y Boletines electrónicos.
- Seguimiento de órdenes del cliente.

Según Adebajo (2003) el eCRM crea valor a la compañía contribuyendo a:

- Reducción de costos en contactar al cliente.
- Transferir algunas responsabilidades al cliente, lo que reduce costos administrativos y operacionales, añadiéndole valor al negocio.
- Integración del CRM con los sistemas back office pueden incrementar la eficiencia, por ejemplo el uso de dispositivos hand-held para el chequeo de stock.



- Mejorar las ventas a través de perfiles de cliente, marketing por e-mail, etc.
- Mejora en la interacción con el cliente lo que lleva a un mejor servicio y satisfacción del cliente, así como su lealtad.
- **mCRM**

“Otra prometedora variante del CRM es el mCRM, cuyas siglas corresponde a Mobile CRM. De hecho, mCRM podría ser tomada como una variante futura del eCRM y a que muchos vendedores proveen soluciones para relacionar el eCRM con herramientas wireless, como teléfonos móviles, PDA's o laptops. El objetivo del mCRM es permitir una interacción de dos sentidos entre el cliente y la empresa en cualquier lugar, ya sea en la oficina o caminando por la calle.”<sup>36</sup>

- **EAI**

De acuerdo a un estudio realizado por META Group, la razón principal por la que los proyectos CRM fallan y en algunas ocasiones la causa de problemas incluso cuando se ha implementado exitosamente es la incapacidad de integrarse con los sistemas legados. “Una solución efectiva de integración es la EAI (Enterprise Application Integration) que actúa como middleware o puente entre el CRM y los sistemas legados. Las EAI proveerán de servicios de mensajería y

---

<sup>36</sup> Fuente: Tesis “Implementando CRM en pymes: Un estudio exploratorio de la viabilidad de utilizar el modelo ASP”, Wu Tie, 2003.

servicio de mapeo de datos que permitirán comunicar un sistema con sistemas no compatibles, sin tener en cuenta el formateo”. (Greenberg 2000, P41).

- **Call Centers**

Los Call Centers, o centros de ayuda, surgen como una respuesta para proveer un servicio de manera personalizada y rápida a los clientes, socios de negocios, o empleados. En sí, deben cumplir con cinco funciones:

1. Resolver dudas o problemáticas referentes a algún nivel del servicio ofrecido.
2. Proveer información acerca de los productos y servicios.
3. Hacer recomendaciones a los clientes acerca del producto o servicio que mejor se adecue a sus necesidades.
4. Tomar las llamadas y monitorear los progresos de las requisiciones de los clientes y los problemas.
5. Generar reportes para un análisis de causas.

- **ERP**

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning; Planeación de recursos empresariales), conocidos también como sistemas de gestión de información, surgen de una necesidad, es decir, el concepto ERP fue creado ante la necesidad de integrar las diferentes áreas de las empresas con el objetivo de controlar sus operaciones

de administración, finanzas, contabilidad, manufactura, sistemas, proyectos, etc. y mantener una comunicación entre ellos. De esta manera, el ERP mejora las operaciones de la empresa, al tiempo que concentra la información y la distribuye entre todos sus integrantes. Mejor aún, con la ayuda del Internet y la gran cantidad de usuarios, las empresas obtienen ventaja del alcance que les brinda este medio y están involucrando tanto a sus clientes como a sus socios y proveedores, en el desarrollo de su negocio electrónico.

Un CRM, como se mencionó anteriormente, se encarga de la administración de la relación con los clientes y con lo que respecta a su relación con el ERP, estos son dos sistemas complementarios, pero distintos. Mientras que el ERP se dedica al back office (operaciones internas de una empresa), el CRM se enfoca al front office (los clientes que forman parte del exterior de la empresa). Los ERP y los CRM trabajan de manera conjunta para generar una oferta integral, logrando que las empresas se incorporen por completo al negocio electrónico (e-Business).

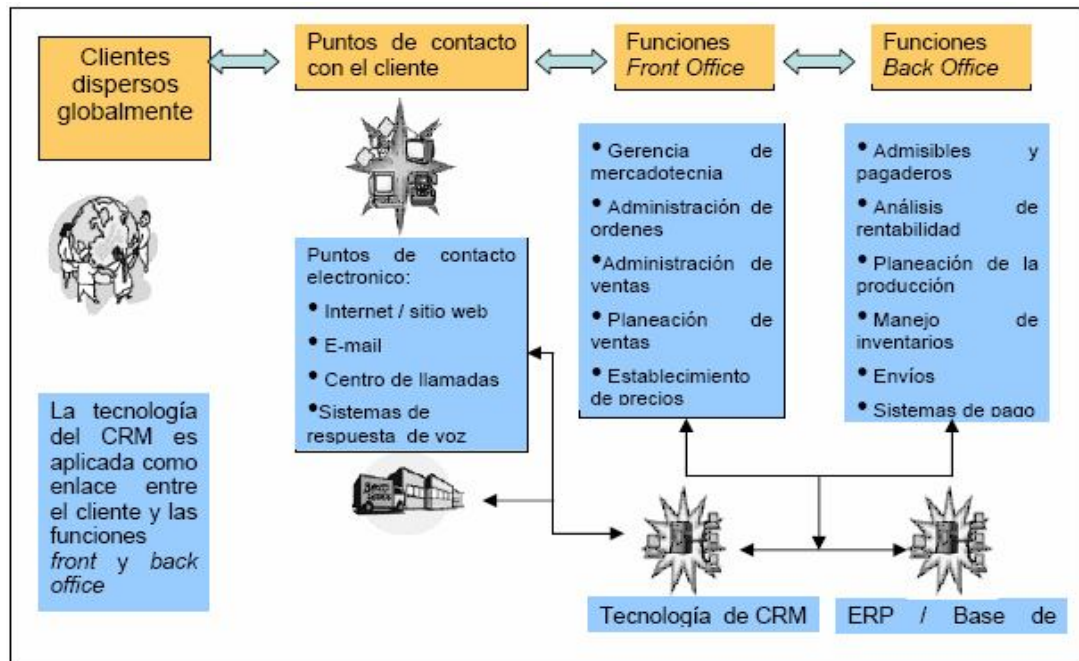


Figura 3.12 - Integración de funciones Front office y Back office<sup>37</sup>

### 3.5.2. CRM Analítico

El CRM analítico se relaciona con la estrategia, efectividad y eficiencia en el uso de los datos a fin de proveer a las gerencias de posibilidades de tomar buenas decisiones. Además a fin de llevar esto a cabo requiere del soporte del data warehouse y el data mining.

- **Data warehouse**

“Un Data warehouse o Depósito de Datos es una colección de datos orientado a temas, integrado, no volátil, de tiempo variante, que se usa para el soporte del proceso de toma de decisiones gerenciales.” (Inmon, 1992).

<sup>37</sup> Fuente: Chen y Popovich, 2003, Vol. 9, p. 674.

La principal ventaja que ofrece esta herramienta es la integración de los datos, ya que la mayoría de los sistemas tienden a fragmentar la información ocasionando a la alta administración que la toma de decisiones sea complicada, pues a veces la información realmente valiosa se pierde entre el resto de los datos.

El data warehouse puede ser utilizado por las pymes para obtener un conocimiento más profundo de su mercado, y de esta manera poder desarrollar nuevos productos o servicios que se adapten a las demandas de los clientes, analizar las tendencias y preferencias para realizar campañas, promociones, etc., mediante el data mining.

Como Chris Todman (2001) mencionó, “el CRM no puede ser practicado en los negocios sin una gran fuente de de información, la cual, por supuesto, es el data warehouse”.

- **Data mining**

Data mining o minería de datos, es una técnica de análisis de información, cuyo objetivo es encontrar relaciones “ocultas” entre los datos mediante la extracción, conversión, análisis y modelamiento de una enorme cantidad de datos transaccionales en la base de datos del negocio. El objetivo del data mining es crear modelos para la toma de decisiones que pueda predecir comportamientos futuros basados en el análisis de actividades pasadas.

### **3.5.3. CRM Colaborativo**

El CRM Colaborativo es una extensión de la aplicación CRM tradicional. Involucra la gestión de las relaciones con inversionistas externos en la cadena de valor, incluyendo a los proveedores, distribuidores, concesionarios, etc. Las aplicaciones utilizadas en el CRM Colaborativo son los portales empresariales basados en infraestructura de extranet y software de para la gestión de las relaciones con los partners que provee de acceso a clientes, concesionarios y partners de negocios a través de la Internet.

### **3.5.4. Ventajas del uso del CRM**

Un sistema CRM implementado apropiadamente puede traer beneficios significativos a las organizaciones. Pero cuando se habla del sistema, significa las 3 P, las personas (empleados, cultura), los procesos (manera de hacer negocios) y los programas (aplicaciones de soporte), no es sólo una aplicación corriendo en una computadora.

El CRM es más que marketing asistido por computador, es una manera de hacer negocios. Estas son las ventajas que el Sistema CRM puede dar:

- 1. Data compartida o distribuida:** Mientras las compañías noten que las relaciones con el cliente ocurren en varios niveles (no sólo mediante el servicio al cliente o la presencia web), empezarán a entender la necesidad de compartir toda la data disponible a través de toda la organización. Un sistema CRM es un habilitador para

tomar decisiones informadas y seguirlas en todos los distintos niveles.

- 2. Reducción de costos:** Un fuerte punto en el CRM es que está haciendo al cliente un partner del negocio. Mientras que los clientes hacen su propia orden de entrada y tienen la posibilidad de encontrar información que necesitan para tomar su decisión de compra, menos personal de soporte al cliente es requerido.
- 3. Mejor servicio al cliente:** Toda la data concerniente a interacciones con clientes está centralizada. El departamento de servicio al cliente se puede beneficiar mucho de esto porque tienen toda la información que necesitan al alcance de su mano. No necesitan adivinar ni preguntar al cliente lo mismo repetidas veces. Y a través del uso de la tecnología, el servicio al cliente puede guiar al cliente a la información que necesite, y la mayoría de veces el cliente puede hacerlo por si sólo, a la medida que el sistema CRM pueda anticipar las necesidades del cliente. La experiencia del cliente es mejorada.
- 4. Aumentar la satisfacción del cliente:** El cliente siente que es “parte del equipo” en lugar de ser un objetivo de ventas y marketing, el servicio al cliente es mejor, sus necesidades son anticipadas. No hay duda de que la satisfacción del cliente crecerá. Sólo clientes satisfechos tienen un alto nivel de lealtad.

**5. Mejor retención del cliente:** Si un sistema CRM ayuda a satisfacer a los clientes, esto incrementará la lealtad del cliente, los cuales volverán siempre, generando su retención.

#### **6. Clientes leales**

**7. Mayor repetición de negocios:** La repetición de negocios viene de clientes satisfechos, que cambian de ser clientes dudosos a clientes leales.

**8. Más nuevos negocios:** Si se entrega la mejor experiencia para el cliente, esto traerá más negocios.

**9. Más beneficios:** Más negocios a menor costo son igual a mayor beneficio para la empresa.

#### **3.5.5. Riesgos en la implementación de un proyecto CRM**

Siempre en el desarrollo de un proyecto existe el riesgo que éste fracase. Los proyectos de CRM no son la excepción, el riesgo que se corre es de una gran magnitud, esto puede resultar en una influencia negativa al proyecto. Existe un alto índice de fracasos por lo que las empresas dudan en la inversión de su implementación.



Según Corner y Hinton (2002), existen ocho tipos de riesgos, además se encuentran apoyados por los autores (DeLong y Rockhart, 1992, Cannon, 1994, Davenport, 1994, Barrow, 1990, y Cavaye, 1995 cfr. Corner y Hinton, 2002), que son los siguientes:

**1. Los usuarios del sistema:** Los usuarios que harán uso del sistema no son siempre los que utilizan el ERP o tienen conocimientos básicos. Los riesgos en este punto son los siguientes:

- Reclutar usuarios que apoyen el proyecto o usen el sistema, ya que pueden no ser los indicados.
- La necesidad de diseñar interfaces que se ajusten al estilo de trabajo del usuario.
- Gran número de usuarios involucrados en el proyecto, que puede causar demoras en la implementación.

**2. El proceso usado:** Se refiere a los procesos usados en las principales áreas de la empresa como marketing, ventas, finanzas, etc. Los riesgos identificados son:

- La tendencia en enfocarse en la tecnología en lugar del proceso.
- Demasiado tiempo invertido en la definición de etapas.
- Sólo se automatiza el proceso actual en lugar de mejorarlo.
- La reingeniería de procesos puede no estar presente en la cultura organizacional.

**3. La velocidad del cambio:** Los cambios constantes en el proyecto de CRM son, muchas veces, significativos, lo que puede propiciar los siguientes riesgos:

- Cambios constantes en el proyecto, el gasto es más del que se había previsto o implementación inadecuada del sistema.
- El mercado siempre se encuentra cambiando, por lo que es importante que el proyecto no tome demasiado tiempo en su implementación. Los mercados maduros pueden soportar periodos largos de implementación mientras que los volátiles necesitan periodos de seis meses más o menos.

**4. Políticas e intereses adquiridos:**

- Si no se tiene una gerencia comprometida con el proyecto, éste no tendrá éxito.
- Los temas políticos no abordados pueden hacer que el proyecto se quede detenido en alguna etapa del proceso.

**5. La necesidad de la movilidad:** Las ventas enfocadas en los sistemas CRM, generalmente utilizan varios canales de venta como Internet, televentas, socios de negocios y un campo de fuerza de ventas móvil. Existe el riesgo que:

- La integración de las aplicaciones falle.
- Soporte inadecuado para usuarios móviles durante las ventas.

## **6. Confianza en metodologías no probadas:**

- Existe el riesgo de usar una metodología que no sea adecuada para la empresa.

## **7. La necesidad de rework:**

- La falla de un sistema desarrollado que afecte el ambiente CRM generará costos adicionales o retrasos inesperados debido a un proceso pobremente definido.
- Sistemas que no funcionan y conducen a la desilusión del usuario, quien termina por no usarlo.

## **8. Financiamiento inadecuado:** Incluye estimaciones no realistas en cuanto a presupuesto, problemas imprevistos, etc. Entre los riesgos tenemos:

- Sistemas administrativos inadecuados.
- No corregir errores.
- Fallos al desarrollar o actualizar el sistema.

Es importante tener en cuenta los riesgos que conlleva la implementación de un CRM. “Un estudio de 202 proyectos de CRM encontró que sólo 30.7% de las organizaciones lograron mejoras importantes en la forma de vender y ofrecer un buen servicio al cliente.” (Dickie, 2000 cfr. Bull, 2003). Por otro lado, en un estudio se estimó que el 70% de las compañías fallaron en la implementación del CRM.

### **3.6. Consideraciones previas a una implementación de CRM**

Así se tengan las mejor interfaces de usuario o los mayores esfuerzos de marketing, estos nunca compensarán un sistema CRM que no hace lo que debería hacer, es así que la implementación del proyecto es la pieza crítica de todo el CRM.

Es necesario hacer una evaluación de cómo las compañías se preparan para lanzar sus programas CRM sean estos departamentales o que abarquen a toda la empresa, individuales o multifuncionales. Esta puede realizarse en la fase de definición de requerimientos, donde hay una incertidumbre sobre la necesidad percibida y la viabilidad de la implementación. Lo que se hace es evaluar a los patrocinadores de CRM sobre su ambiente actual tanto desde la perspectiva del negocio como de la tecnología. Después de todo, que es más valioso que advertir problemas antes de que estos ocurran. La mejor manera de hacer esto es prevenir posibles resultados basados en circunstancias actuales, usando experiencias provenientes de implementaciones CRM exitosas.

La Tabla 3.19 se enumeran una serie de consideraciones que deben ser tomadas en cuenta antes de continuar con la implementación del CRM. Se debe asegurar que cada uno de estos ítems sea considerado por la compañía. Lo más importante es que se resuelva el problema antes de iniciar la implementación.

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	EXPLICACIÓN
¿Ha preparado un plan de negocios CRM?	Sin importar si la gerencia requiere este documento, es importante tener uno que represente las bases del CRM.
¿Conoce quién es su patrocinador y cuáles son sus expectativas?	Para el momento que usted esté preparado para lanzar el desarrollo, su patrocinador debe tenerlo todo claro. Más aún su rol en definir y validar los requerimientos, administrar las expectativas de los ejecutivos y ayudar a definir las métricas de éxito deben ser bien entendidas por todos los inversionistas.
¿Han sido definidos los requerimientos de alto nivel del negocio?	En el CRM esta actividad debe ser separada del desarrollo formal del proyecto por dos razones: los requerimientos del negocio van a dictar si el programa CRM avanza y si requieren que los patrocinadores (quienes tal vez no estén disponibles durante la implementación) estén involucrados.
¿Se han establecido las métricas de éxito?	¿Cómo sabrá si el programa CRM ha tenido éxito? Aunque muchas compañías no requieran de métricas de éxito para la implementación, son una herramienta de seguridad efectiva para después de que el sistema ha sido implementado.
¿Se ha financiado el proyecto?	No se debe planificar un programa CRM entero si sólo se ha aprobado una parte del financiamiento.
¿Hay acuerdo sobre comportamientos deseados del cliente? ¿Las funciones del negocio están preparadas para soportar estos comportamientos deseados?	Dependiendo del alcance del programa CRM, se puede incluir una descripción del comportamiento deseado del cliente en el plan del negocio del CRM. De igual manera, es importante hacer un consenso de cómo desea que los clientes se comporten de manera diferente.
¿Cada organización está de acuerdo en una definición común de "Cliente"?	El departamento de marketing de una compañía de automóviles puede considerar "cliente" a un distribuidor, pero el Call center puede considerar al conductor. Antes de empezar se debe tener un consenso de esto y otras definiciones claves.
¿Puede mapear la funcionalidad deseada en requerimientos de datos?	La data del cliente es compleja sobre todo si quiere usarse directamente. Debe definirse los requerimientos de datos junto con los requerimientos del negocio. Hasta cierto punto necesita saberse si los datos del cliente son necesarios y de qué sistema se originará. Es crítico tener un claro entendimiento de los niveles de datos del cliente.
¿Piensa que se necesitarán datos externos?	Comprar datos de una fuente externa, puede no ser una prioridad inicialmente, pero puede proveer los perfiles de clientes con indicadores como número de miembros en la familia, ingreso estimado, nivel de vida, información real del estado y otros atributos que pueden revelar comportamientos del cliente y preferencias.
En caso de personalización, ¿el ambiente actual de desarrollo y sitios de trabajo soportan el producto CRM?	¿Qué tipos de configuraciones necesita el ambiente de desarrollo de la herramienta CRM? Herramientas de desarrollo adicionales (ej. Microsoft Visual Studio) o de hardware (ej. Servidores de base de datos) pueden ser necesarios para personalizar correctamente el ambiente CRM.
¿Ha identificado las otras aplicaciones o sistemas que deban ser integrados con el proyecto CRM?	Debe haber un entendimiento del impacto del CRM en los sistemas corporativos y cómo la data se moverá entre los sistemas efectivamente. Adicionalmente los miembros del staff cuyos sistemas sean tocados por el CRM deben ser notificados de los requerimientos de integración pendientes.

¿Han sido identificadas las barreras políticas u organizacionales que puedan obstaculizar el CRM? ¿Han sido resueltas?	Se debe establecer cuales serán las tácticas cuando hayan preguntas o desacuerdos sobre prioridades funcionales. Un patrocinador debe ser capaz de resolver estos problemas antes de que estos lleguen.
¿Ha definido verdaderamente la política de privacidad?	A pesar de que el programa CRM sea basado en Web, se debe entender los límites de la compañía para usar data sobre los clientes. El CRM no sólo debe adherir políticas de privacidad de la compañía, debe ser ejemplo del comportamiento de la compañía con respecto a la data del cliente

**Tabla 3.19 - CRM Checklist de Pre-Implementación<sup>38</sup>**

La característica más valiosa de este ejercicio es que es mucho más fácil dar malas noticias antes de los problemas que darlas después del trabajo y dinero invertido. Los hallazgos permiten al equipo CRM arreglar los problemas de manera proactiva, en lugar de lamentarse luego de que el proyecto ha fallado. El equipo CRM conocerá cada problema y estará preparado para enfrentarlo cuando este aparezca inevitablemente. (Jill Dyche, CRM Handbook, Feb. 1, 2002).

### **3.6.1. Roles del equipo CRM**

Cuando se implementa el CRM en de una organización, exige una serie de cambios estructurales y culturales, haciendo del cliente del centro de la misma. Además de estos cambios en la organización, demanda la implementación específica de roles y responsabilidades. En muchos casos estos roles son nuevos, en otros casos son roles ya existentes que juegan un papel importante en el desarrollo del CRM.

<sup>38</sup> "The CRM Handbook: A Business Guide to CRM", Jill Dyche

En la tabla 3.20 se muestra una lista de funciones clave dentro de un equipo de desarrollo de CRM. Es importante que antes de realizar un proyecto de CRM se tengan en cuenta estos roles para un desarrollo adecuado, además debe tenerse un conocimiento de las habilidades de las personas a involucrar dentro del proyecto.

Rol de Trabajo	Descripción
Patrocinador de Negocios	El rol principal del patrocinador es establecer la visión, metas y objetivos, ensamblar el equipo del proyecto, y toma acciones frente a problemas dentro del proyecto.
Comité Directivo CRM	Para iniciativas CRM, un comité puede ser formado para tomar decisiones frente a los problemas. Además deben estar familiarizados con los puntos críticos que ocasionan estos problemas.
Administrador del Proyecto CRM	Su función es asegurar que los requerimientos definidos por el patrocinador de negocios y el comité directivo establezcan la funcionalidad para ser implementados. El administrador del proyecto supervisa las actividades diarias de implementación, hace un seguimiento del estatus e informa al patrocinador de los eventos.
Jefe de Desarrollo	Maneja el desarrollo técnico y la personalización del producto CRM tal como lo especifican los requerimientos. Debe participar en la selección de la tecnología CRM, además deberá encargarse de contratar a las personas que realizarán la implementación de las herramientas CRM.
Desarrollador de Base de Datos y equipo	Debe encargarse de dirigir la integración de los datos necesaria. Esto implica muchas veces trabajar con el data warehouse y su equipo de desarrollo. En otros casos el entendimiento de los sistemas propios de la compañía y cómo capturar la data es obligatorio.
Desarrollador Front-end y equipo	Dependiendo del producto CRM escogido, a veces es necesario el desarrollo o personalización de algunas interfaces de usuario.
Expertos del negocio (SMEs)	Son críticos para el éxito del proyecto CRM, y son usualmente los expertos del negocio. Su función es la de probar las herramientas CRM antes de la implantación para poder dar algunas ideas de los puntos que faltan o necesitan ser modificados.

**Tabla 3.20 – Roles de desarrollo clave en el CRM<sup>39</sup>**

<sup>39</sup> “The CRM Handbook: A Business Guide to CRM”, Jill Dyche

Los roles descritos en la tabla ayudarán al desarrollo correcto y exitoso del proyecto CRM. Lo cierto es que al momento de realizar un proyecto es necesario tener el personal adecuado asignado de acuerdo a sus habilidades, ya sea un proyecto interno o un proyecto que incluya la implementación por terceros. Asimismo es muy importante contar con el apoyo de la gerencia, ya que falta de recursos o expectativas poco realistas del proyecto son bastante comunes en aquellos proyectos que fracasan.



## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Características de la investigación**

- Es sistemática ya que se aplicará una metodología que consta de una secuencia de pasos a seguir.
- Es empírica ya que se basa en hechos observables de la realidad, tanto de la empresa como de su entorno.
- Es crítica porque se juzga objetivamente y se eliminan los juicios de valor.

#### **4.2. Tipo y nivel de la investigación**

La investigación a realizar es de tipo *básica*, ya que se ha analizado y utilizado una metodología de diseño e implementación de CRM, y es *aplicada*, porque se aplicará una metodología y se usarán los conocimientos obtenidos, dentro de la empresa Ferrer S.A.C.

De acuerdo al nivel de conocimientos adquiridos la investigación es de tipo *exploratoria*, porque se buscaron los problemas principales de la empresa y se elaboraron los procedimientos para su investigación. Es no experimental,

debido a que se ha realizado sin manipular deliberadamente las variables, ello tomaría un buen tiempo para observar su comportamiento.

Conforme al campo de conocimientos en los cuales se realiza la investigación es *científica*, y de acuerdo al razonamiento empleado es *empírico – racional*.

### **4.3. Diseño de la Investigación**

El modelo utilizado durante la elaboración de la propuesta se estableció conforme a los lineamientos metodológicos que propone Gartner Group Research, una de las empresas más prestigiosas en investigación de implantaciones de CRM en el mundo.

### **4.4. Cobertura del Estudio**

#### **4.4.1. Universo o Población**

El universo de estudio fue la empresa Ferrer S.A.C. cuya problemática en la atención al cliente ha permitido el planteamiento de la siguiente investigación.

#### **4.4.2. Extracción de la muestra**

La muestra estuvo representada por la Gerente General, el personal de diseño y el personal de ventas encargados de la atención al cliente de la

empresa Ferrer S.A.C., a los cuales se les solicitó entrevistas e información sobre el trabajo diario que se realiza en cada área de la empresa.

Asimismo, se les solicitó sus puntos de vista acerca de las necesidades de información, cuya satisfacción les permita contar con un panorama más claro al momento de tomar de decisiones.

Por lo tanto, la muestra para la propuesta de diseño de un CRM operativo para una pyme del sector manufacturero de cuero, estuvo conformada por:

Un (01) Gerente General

Un (01) Jefe de ventas

Un (01) Jefe de marketing

Dos (02) Vendedores

#### **4.5. Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se efectuaron una serie de entrevistas tanto al personal ya mencionado, como al personal operativo, además de continuas observaciones y monitoreos al sistema transaccional que opera para las ventas.

#### **4.6. Estado del Arte**

La solución planteada en la presente propuesta metodológica satisface de manera efectiva la necesidad de la gestión de las relaciones con los

clientes, a partir de los datos operacionales generados en el día a día de la atención de pedidos, las ventas y reclamos.

Explotar esta fuente de información a partir del sistema web (CRM Operativo) resulta de gran importancia, ya que son los propios clientes quienes interactúan de manera indirecta, proporcionando información que ayudará a detectar posibles anomalías internas o en el entorno, y ayudará a reafirmar los puntos fuertes de la empresa.

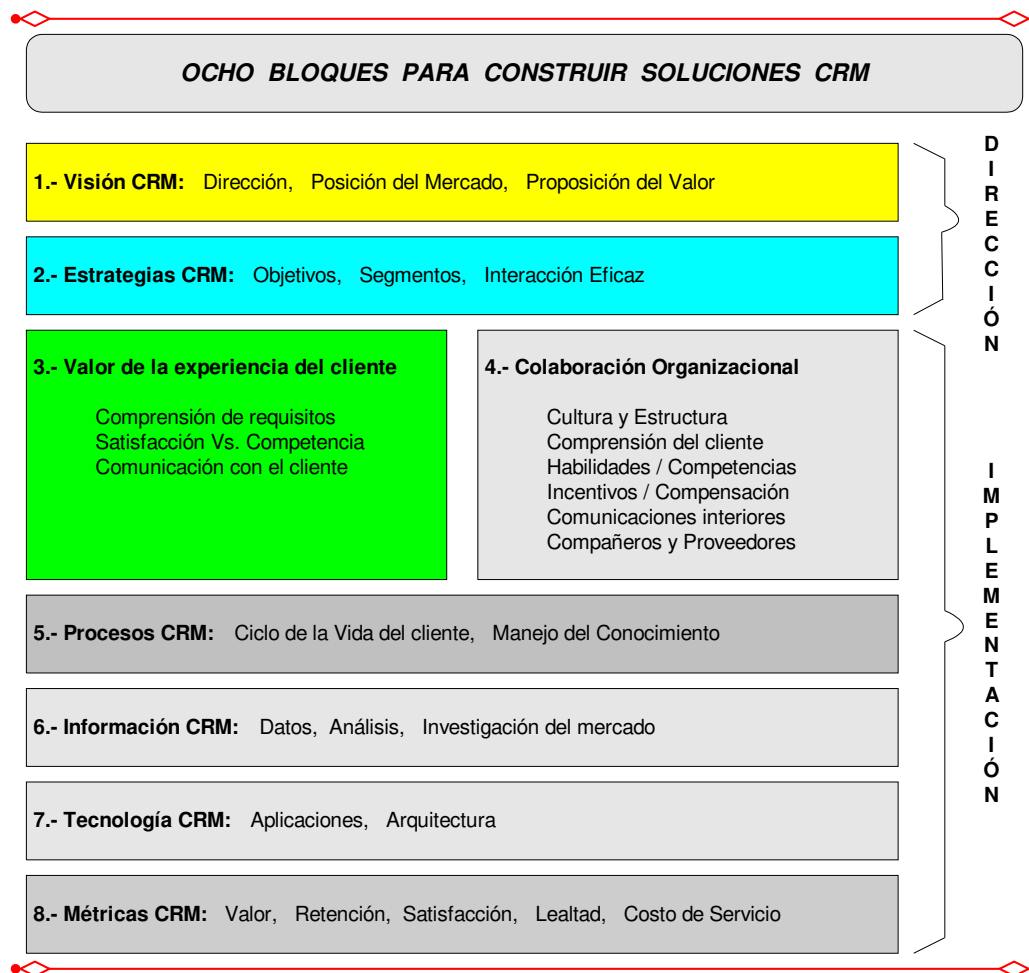
El uso de la metodología que se detalla a continuación, se justifica, ya que permite alcanzar los objetivos planteados en esta investigación. La metodología consta de una serie de pasos que le permitirán a la empresa aplicar el CRM, desde el nivel más elemental, logrando así la optimización de sus procesos e interacciones con sus clientes, conocer a sus clientes más rentables y sus preferencias; creando estrategias adecuadas para asegurar su retención y la obtención de más clientes.

#### **4.7. Metodología de diseño e implementación del CRM**

La metodología que se presenta a continuación, para diseñar e implementar un CRM de manera exitosa en la empresa, es definida por Gartner Group en su modelo de Ocho Bloques para la implementación de soluciones CRM, los cuales se presentan en la figura 4.1 y son los siguientes:

1. Visión de CRM.
2. Estrategias de CRM.

3. Valor de la experiencia del cliente.
4. Colaboración Organizacional.
5. Procesos de CRM.
6. Información de CRM.
7. Tecnología CRM.
8. Métricas CRM.



**Figura 4.1 - Ocho Bloques para la construcción de soluciones CRM<sup>40</sup>**

El desarrollo, exploración y explotación de cada uno de los bloques representados en la figura 4.1 proporciona un valioso y genérico modelo para

<sup>40</sup> Fuente: Gartner Group Research, 2005.

llevar a cabo una implementación exitosa de CRM, donde los dos primeros bloques estarán bajo la directa supervisión y control de los mandos directivos empresariales, mientras que los restantes deberían ser manejados por un equipo multidisciplinario y multidepartamental que abarque a todas aquellas áreas de la empresa donde la estrategia de CRM tenga alguna incidencia importante.

#### **4.7.1. Definiendo una visión de CRM**

Al igual que en todo proyecto empresarial, para emprender una estrategia de CRM las empresas deben tener definida una visión de sí mismas y del proyecto en sí, para contar con un norte hacia el cual dirigir todas y cada una de las iniciativas que se emprendan.

Una *visión* en el Manejo de la Relación con el Cliente (CRM) involucra la imagen que la empresa quiere proyectar hacia sus clientes. No se pueden construir relaciones sin esta perspectiva de la compañía. Sin una visión de CRM, los clientes no tienen una imagen clara de lo que la empresa ofrece con respecto a la competencia, o carecen de una idea de lo que deben esperar cuando tratan con la compañía. Sin una visión los empleados no sabrán lo que tienen que entregar, y la colaboración dentro de la organización será difícil y costosa. La visión de CRM debidamente promocionada debe motivar a los empleados, y a la vez genera la lealtad del cliente hacia la compañía.

Las siguientes pautas brindan nociones para definir una visión de CRM:

1. Empezar con una proposición de negocios.
2. Determinar y rescatar los valores importantes de la marca.
3. Planificar la interacción con el cliente.
4. Asegurar la dirección.

### **1. Empezar con una proposición de negocios**

Una visión de CRM comienza con la comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento en el mercado de la empresa y de sus competidores. Esto significa que la compañía deberá crear una proposición de negocios centrada en un grupo específico de clientes a los que se aplicarán métricas para evaluar, en ese punto, la posición de la empresa con respecto a sus competidores. La meta final de esta proposición es la de llevar a la empresa hacia una situación de ventaja sobre su inmediata competencia.

### **2. Determinar y rescatar los valores importantes de la marca.**

Muchas empresas tienen declaraciones acerca de su misión y conceptos de marca, pero frecuentemente parecen indiferentes a ellos, o los pasan por alto a la hora de definir sus enfoques y estrategias de negocios. Una visión de CRM, por contraste, debe constituirse en el núcleo de la empresa. Comienza con una proposición de negocios competitiva, y el siguiente paso consiste en describir lo que eso significará en cuanto a valor, adquisición, retención y rescate de clientes, estableciendo un juego de competitividad y diferenciación de los valores

importantes de la marca. Estos valores se derivan, de los atributos importantes que buscan los clientes y se escoge a un proveedor adecuado para satisfacer sus requerimientos, por ejemplo: innovación, independencia, calidad, especialización y soporte.

### **3. Planificar la interacción con el cliente**

Diseñar cada fase de la interacción del cliente con la compañía es una clara demostración de la madurez del CRM de una empresa. En este punto entran en juego muchas definiciones de las reglas internas de la compañía y de los procesos de negocios tanto para ventas como para adquisiciones, devoluciones o soporte. La estrategia adoptada por muchas empresas consiste en definir una serie de bosquejos o relatos, esbozando todos y cada uno de los eventos esperados en cada fase de una interacción con un posible cliente para poder contar con un universo de reglas y acciones a seguir en el momento en que éstos se susciten en la experiencia real.

### **4. Asegurar la dirección**

La responsabilidad para crear la visión de CRM está en manos de los mandos medios y altos de la empresa, basados en su conocimiento del mercado y de los clientes. El ambiente más fecundo para crear la visión es aquel en el que los directivos entienden lo que significa CRM, así como los beneficios que puede entregar en cuanto a rentabilidad, y al mismo tiempo son lo suficientemente receptivos a ideas nuevas y maneras de funcionamiento. También es vital la información que se tiene



referente a lo que los clientes realmente quieren y al conocimiento de primera mano de lo que éstos experimentan corrientemente. Desde luego, la visión CRM debe ser conocida y aceptada por empleados, socios comerciales, proveedores y clientes, por lo cual será muy beneficioso contar con una definición significativa y específica de CRM aplicada a la empresa en particular.

#### **4.7.2. Las Estrategias de CRM**

Una **estrategia** de Administración de Relaciones de Clientes deberá estar diseñada para incrementar los ingresos y rentabilidad al atraer nuevos clientes, haciendo crecer los negocios con éstos, incrementando la satisfacción y lealtad del cliente, creando procesos eficientes de negocios y utilizando tecnologías de menor costo.

La meta principal de un CRM no se enfoca necesariamente en reducir los costos del negocio. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, y permiten a las organizaciones proporcionar un servicio superior a los clientes. Los nuevos clientes se ganan y los ya existentes se retienen y se busca que compren productos y / o servicios en una mayor cantidad. Los clientes finales se benefician al recibir un mejor servicio y obtener los productos y servicios que desean, cuando lo desean. Una empresa que no cuenta con una estrategia de CRM está en una desventaja competitiva. Las principales estrategias son:

- Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones más duraderas.
- Ofrecer a la empresa soluciones globales que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas de servicio en un objetivo único centrado en el cliente.
- Empleo de tecnologías *e-business* para ampliar las vías en las que se puede tener contacto con el cliente.
- Integrar la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Las tácticas empleadas, en estos momentos, para llevar a cabo estas estrategias, inciden en el contacto entre compañía y cliente para aumentar la información sobre este último y mejorar el servicio. Algunas tácticas se explican a continuación:

### **1. Unificar la estrategia CRM con la estrategia de la empresa:**

Las estrategias de CRM comienzan con la asignación de necesidades de la empresa y el diseño de sistemas específicos de CRM. Cuando una compañía crea una estrategia de CRM, reconoce que la empresa se integra en una serie de negocios unidos mediante sinergias, y cuyos productos pueden ser ofertados mediante diferentes soluciones. Una primera opción es la asignación de personal específico para cada

uno de los grandes clientes de la empresa. Estos ejecutivos son los responsables de establecer relaciones integrales muy cercanas con los ejecutivos de las empresas clientes, y de penetrar en las actividades de sus clientes para generar nuevas oportunidades de venta.

## **2. Mejorar los datos del cliente:**

Las estrategias de CRM requieren que las compañías tengan informes comprensibles de las interacciones con los clientes, así como de sus preferencias para los productos existentes o futuros. Hoy podemos mejorar nuestras bases de datos gracias a las nuevas tecnologías, incorporando a la información de los clientes aspectos de su estilo de vida. Este apoyo de las nuevas técnicas incorpora a los centros telefónicos, el correo electrónico, el apartado de preguntas más frecuentes del sitio web (FAQ's) de la compañía, el fax y especialmente agentes de inteligencia de segmentación en un "Centro de Servicios". Es necesario consolidar las bases de datos para identificar a los clientes más importantes de modo que sea posible diseñar servicios y soluciones a la medida de los mismos. La mejora del conocimiento de los clientes incrementa el valor del propio cliente para la empresa, mejorando su respuesta de cara a futuros lanzamientos comerciales.

## **3. Segmentación de clientes:**

Segmentar significa dividir o particionar un conjunto de elementos en función de un criterio determinado. Cuando se habla de segmentación de clientes, ésta generalmente suele llevarse a cabo

considerando aspectos tan diversos como la ubicación geográfica, el nivel de ingresos, el monto de consumos o por medio de un criterio un poco más elaborado que agrupe uno o más de los aspectos ya mencionados. La finalidad de realizar una “segmentación de clientes” es la de identificar, por medio de esta acción, un conjunto de hábitos de consumo que puedan ser considerados como un patrón de medición del comportamiento del cliente promedio. Sin embargo hay que notar que segmentos demográficos similares no necesariamente implican comportamientos o hábitos de compra iguales. En consecuencia, es necesario avanzar en una segmentación psicográfica que considere aspectos e indicadores de venta como la edad, preferencias y gustos, composición familiar y modelos históricos de compra. El desarrollo de segmentos psicográficos de clientes puede realizarse mediante grupos de enfoque e investigaciones cualitativas de observación no participante. A través de ellos se observarán segmentos específicos de clientes orientados hacia la compra de determinado producto o servicio.

#### **4. Personalizar las relaciones con el cliente:**

La meta final en la evolución de toda solución CRM es la de contar con la habilidad suficiente para comunicarnos en forma personalizada (*one to one*) con el cliente. La personalización incrementa la confianza entre la empresa y su cliente de forma que se establecen relaciones de larga duración. Mediante la utilización de herramientas avanzadas de CRM, un cliente podrá encontrar fácilmente el producto o

servicio de una compañía con la cual se encuentra plenamente identificado.

## **5. Revaluar y recalibrar la estrategia CRM:**

La mejor forma de implementar estrategias de CRM es mediante el aprendizaje continuo. No debemos olvidar la evaluación en forma permanente de los objetivos que estamos alcanzando gracias a nuestra nueva estrategia, observar los movimientos de nuestra competencia realizados en este sentido, y al finalizar el proceso volver a recordar, una vez más, que el cliente y su satisfacción ha de ser nuestra única obsesión.

### **4.7.3. El valor de la experiencia del cliente**

Lo que un cliente experimenta cuando interactúa directamente con una organización juega un papel determinante a la hora en que, éste, forja su propia percepción sobre la empresa. Cualquier cliente siempre será capaz de percibir el valor adicional que la empresa le proporciona. De hecho, si un cliente se siente satisfecho con el trato proporcionado, la empresa ganará su confianza y a largo plazo garantizará su lealtad, e incluso es posible que este cliente transmita su experiencia positiva dentro de su propio ámbito de influencia (familia, amigos, compañeros de trabajo), logrando así atraer potenciales nuevos clientes para el negocio. Por el contrario, si el cliente experimenta malos tratos y/o servicios deficientes, esta situación tendrá el efecto opuesto, porque las malas noticias viajan más rápido y van más allá que las buenas noticias; lo cual, evidentemente, daña la habilidad y posibilidades de

la empresa para crear nuevas relaciones con futuros prospectos y de paso deteriora las relaciones que ya mantiene con sus clientes actuales. Todo lo anterior sirve para señalar que indudablemente ninguna herramienta o estrategia puede simular, con un cien por ciento de efectividad, aquello que verdaderamente ocurre entre una empresa y sus clientes. Es por esto que se necesitan definir enfoques destinados a mantener vigentes, por el mayor tiempo posible, el ciclo de vida de cada uno de los clientes y a crear experiencias y situaciones que sean agradables para los mismos.

#### **4.7.4. La Colaboración Organizacional**

El término colaboración organizacional destaca muchas facetas del cliente interno de la empresa (directivos, socios, empleados, proveedores) y lo que ellos necesitan entregar y proporcionar para mejorar la experiencia con el cliente externo (o simplemente cliente). Como una parte crítica de un programa de CRM, se necesita la definición de estructuras organizacionales cambiantes, movidas por campañas de incentivos, compensación, y mejoramiento de habilidades que la empresa debe cultivar entre sus miembros. En definitiva el manejo, adaptación y aceptación de situaciones de cambio continuas es un punto por demás importante.

#### **4.7.5. Los Procesos de CRM**

El surgimiento del CRM ha llevado a las empresas hacia un enfoque basado en los procesos importantes que se relacionan con el cliente que busca extraer de todas las fuentes empresariales los mejores beneficios para la empresa en función de proporcionarle al cliente mayores ventajas y mejores

utilidades. Este proceso generalmente se aplica como una reingeniería empresarial enfocada en el cliente. Las empresas frecuentemente no se percatan que un funcionamiento fragmentado y procesos de atención malos, provocan, muy a menudo, que el cliente obtenga una experiencia poco satisfactoria y terminan recibiendo menos valor de este cliente, que el esperado por la empresa. Un proceso de reingeniería exitoso debe crear procesos que le permitan a la empresa ser competitiva, generar diferenciación de su competencia y que contribuyan a originar, en el cliente, el deseo de nuevas interacciones con la empresa, las que evidentemente se traducirían en nuevas adquisiciones y en la difusión de la buena imagen de la empresa.

#### **4.7.6. La Información del CRM**

La capacidad de acceder, manejar y procesar todo el contenido relevante del cliente, incluyendo la integración perfecta de los datos (estructurados y no estructurados) del cliente, es un requerimiento clave para cualquier aplicación CRM actual. Por ejemplo, los agentes de servicio al cliente necesitan tener acceso a diversos datos estructurados, como la información del cliente y del producto, a datos no estructurados, incluyendo faxes, mensajes de voz, imágenes de aplicaciones o reportes de crédito.

Sin una visión holística, o de 360 grados, del cliente y sin la capacidad de comprender sus deseos, el servicio seguirá siendo mediocre en el mejor de los casos. Un CRM exitoso requiere de un flujo constante de información del cliente alrededor de la organización y de la firme integración entre sistemas operacionales y analíticos. Tener la información correcta en el momento justo,

es fundamental para una estrategia de CRM exitosa, ya que proporciona un discernimiento e identificación única del cliente y dirige eficazmente la interacción con el cliente por el cauce más idóneo. Para cumplir con este cometido, los CRM se apoyan en herramientas de gestión del conocimiento y minería de datos, las mismas que constituyen un valioso soporte para el acceso eficiente a la información y para la toma de decisiones efectivas.

#### **4.7.7. La Tecnología CRM**

Para algunos amantes de la Tecnología, el CRM se reduce únicamente a novedosas herramientas tecnológicas que son capaces de efectuar complicadas mediciones acerca del comportamiento de los clientes. Sin embargo, es importante recordar que aunque las tecnologías CRM son un elemento indispensable para cualquier estrategia moderna de negocios, no son más que un pedazo importante de la misma. El CRM, en su concepto más puro, se encuentra más íntimamente ligado con las estrategias de negocio y con cambios en la cultura y conceptos empresariales que con los aspectos tecnológicos.

#### **4.7.8. Las Métricas del CRM**

Los siete bloques anteriores sirven para la ejecución y construcción de la iniciativa de CRM, mientras que el octavo sirve para proporcionar métricas para calibrar el éxito del desarrollo del CRM. Las empresas deben plantearse objetivos mensurables y proporcionar los indicadores adecuados para el monitoreo y mejoramiento continuo de todo el proceso. Cada empresa tendrá un juego único de métricas aplicable a su situación.



Cuando se implementa una solución CRM, es útil contar con una tarjeta de calificaciones, como la expuesta en la figura 4.2 para ayudar a determinar si la empresa está en el camino correcto a la administración de las relaciones.

TARJETA DE CALIFICACIONES DE CRM				
TIPOS DE APLICACIONES	Aplicaciones heredadas	Aplicaciones heredadas en evolución	Aplicaciones enfocadas en los datos	Aplicaciones enfocadas en las relaciones
CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES	No hay sistemas de comunicación entre los canales	Información sobre el cliente	Integración funcional limitada	Completa integración funcional
SERVICIO Y RESPALDO	No hay acceso a la información sobre el cliente	Acceso a la información sobre el cliente	Acceso a la información sobre la relación	Información integrada de ventas y servicios
MARKETING	No existen herramientas de marketing	Procesos de muestreo para marketing	Archivo de información sobre el cliente	Marketing integrado de ciclo cerrado
APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES	No hay análisis de clientes	Análisis de clientes limitado	Aplicaciones de almacenamiento de datos	Análisis de modelos de datos

**Figura 4.2 - Tarjeta de calificaciones de CRM<sup>41</sup>**

La figura 4.2 muestra una tarjeta de calificaciones, que puede emplearse, para aplicaciones CRM, aunque esta tarjeta está en un nivel muy alto, muestra la importancia de la medición tanto en el nivel organizacional como en el nivel de proyectos. Desde este punto de vista, una solución CRM técnicamente perfecta debería enmarcarse, por completo, en la columna del

<sup>41</sup> Fuente: Gartner Group Research, 2005

extremo derecho de la figura 4.2, mientras más se aproxime a las características descritas en dicha columna, para cada uno de los ítems de la figura 4.2, mucho mejor y más completa será la solución. Probablemente, la tarjeta descrita no pueda aplicarse en todos los tipos de empresas, sin embargo proporciona una buena aproximación y una útil guía a seguir a la hora de buscar un método que pueda emplearse para evaluar una solución CRM.

#### **4.8. Desarrollo de la Metodología de diseño e implementación del CRM operativo para la empresa en estudio**

Dentro de la empresa Ferrer S.A.C. se utilizará la metodología de Ocho Bloques descrita en el punto anterior. Se adaptará esta metodología, en cada uno sus bloques, a la realidad de la empresa.

##### **4.8.1. Definir una visión del CRM**

El mercado de la empresa Ferrer S.A.C., se ha ido formando a través de los años, basado en las buenas relaciones con el cliente y el trabajo esmerado que realiza su personal. De esta manera se ha hecho de una imagen ante sus clientes, pero debido a los cambios tecnológicos y económicos en el mercado, comprenden que si desean ser más competitivos es necesario el cambio. La visión de la Gerencia General con respecto a la empresa es la siguiente:

- Tener una mayor exportación al extranjero y en más lugares.
- Ser una empresa con mayor reconocimiento en el mercado.

- Comercializar productos que cumplan las expectativas de sus clientes.
- Que sus productos tengan un menor nivel de defectos.
- Crear y mantener relaciones duraderas con los clientes.

Con respecto al proyecto de CRM Operativo, la Gerente General espera que le ayude a administrar mejor su negocio, teniendo más ordenados a sus clientes, sus pedidos, sus diseños y que le permita promocionar sus productos en Internet, siendo éste un medio masivo tanto de promoción como de comercialización de productos y servicios. Para poder lograr esta visión que se tiene del proyecto se deberá definir lo siguiente:

- **Empezar con una proposición de negocios**

La empresa tiene definidos los productos que fabricará de acuerdo a los pedidos de sus clientes y en cuanto a modelos propios, se basan en las tendencias de la moda de acuerdo a las temporadas. Por ejemplo para esta temporada de invierno se concentraron en la producción de botas y botines en colores negro, marrón oscuro y marrón claro o color natural. Además de la elaboración de carteras y bolsos sólo en cuero o con aplicaciones en otros materiales. Es decir que la demanda de su mercado es conocida para ellos, pero les hace falta una mayor diversidad de colores para diferenciarse de sus competidores y ofrecer otras alternativas, esto se refleja en los pedidos personalizados de algunos de sus clientes. Estas

obeservaciones han sido tomado en cuenta por la Gerente General para futuras producciones.

Con respecto a sus competidores, dentro del Parque de Villa el Salvador, existen varios negocios que se dedican a la elaboración de productos en cuero. Algunos de sus competidores más cercanos son D'Rufino E.I.R.L, cuyos productos se venden en algunas tiendas de Miraflores y en Surco; y Kargim que cuenta con locales en Barranco, Surco y La Victoria. Sus competidores cuentan con mayores puntos de venta e incluso uno en común con la empresa, por lo que la proximidad hace más difícil la competencia, además al igual que Ferrer S.A.C, los otros negocios les venden a otras tiendas.

Es por ello que la empresa necesita de otro enfoque estratégico para promocionar y comercializar sus productos. Mediante la elaboración de una página web le permitirá realizar ambas cosas, brindándoles además el valor agregado de obtener información de manera indirecta de sus clientes mientras interactúan con la página. De esta interacción se podrán desprender reportes como los productos más vendidos, podrá segmentar al cliente por zonas, por productos que compra, etc., permitiéndoles establecer una métrica para sus clientes, si sus compras han bajado, en qué meses compran más, de esta manera se pueden establecer cuotas en el mercado por cada periodo y para cada cliente.

- **Definir la interacción con el cliente**

El cliente interactúa principalmente con la empresa mediante dos medios, en persona y por teléfono, siendo el último el más utilizado sobretodo para los clientes fuera de Lima.

Con la página web el cliente podrá solicitar cotizaciones en línea así como pedidos. Además podrá realizar pagos en línea tanto por medio de una tarjeta de crédito, así como por medio de un depósito al banco y el ingreso respectivo del voucher. De esta manera se puede recolectar información importante de los clientes, además del teléfono que también es un medio muy importante.

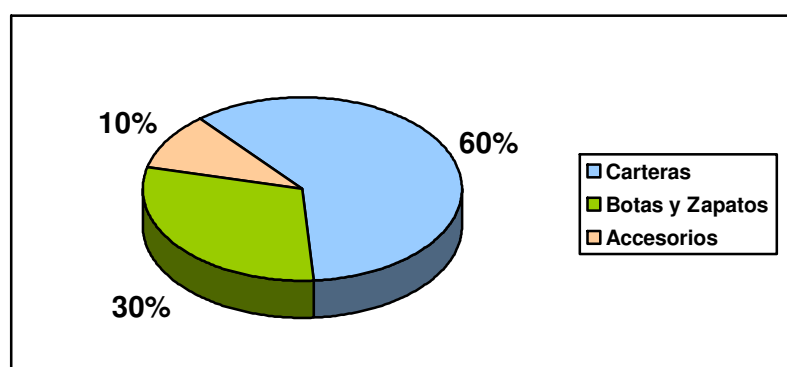
- **Definir el equipo de trabajo**

Por parte de la empresa nuestra mayor fuente de información es su Gerente General, ya que ella se encarga de la gestión de los clientes principales, el negociar con los proveedores y elegir los diseños y tendencias de sus productos. Además contamos con la participación de los principales vendedores que pueden describirnos el proceso de las cotizaciones y pedidos como se realizan actualmente y con el jefe de producción que nos puede facilitar información acerca del proceso de fabricación de los productos y recepción de materiales de producción.

#### 4.8.2. Definir las estrategias CRM

A través de la información recopilada durante las entrevistas realizadas al personal de la empresa (ver Anexo), así como las estadísticas brindadas por PROMPEX respecto al sector (ver el punto 3.4), se han definido un conjunto de estrategias que ayudarán a la empresa a actuar ante las necesidades de su mercado. Las estrategias surgen debido a la carencia de las mismas dentro de la empresa, ya que simplemente se han concentrado en sus clientes fijos y a los pedidos que suelen hacerles, pero no han mirado más allá de ello.

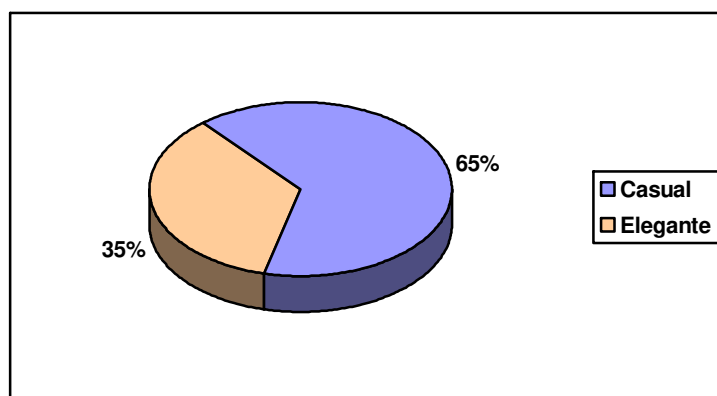
Aproximadamente su mercado, de acuerdo a los productos que fabrica y vende, está segmentado como se muestra en la figura 4.3. El mayor porcentaje está representado por la venta de carteras y bolsos con un 60%, ya que en cualquier temporada pueden venderse. Las botas y los zapatos ocupan el segundo lugar con un 30% de las ventas totales. Por último la venta de cinturones, billeteras, monederos tiene un 10%.



**Figura 4.3 - Porcentaje de venta por tipo de producto anual<sup>42</sup>**

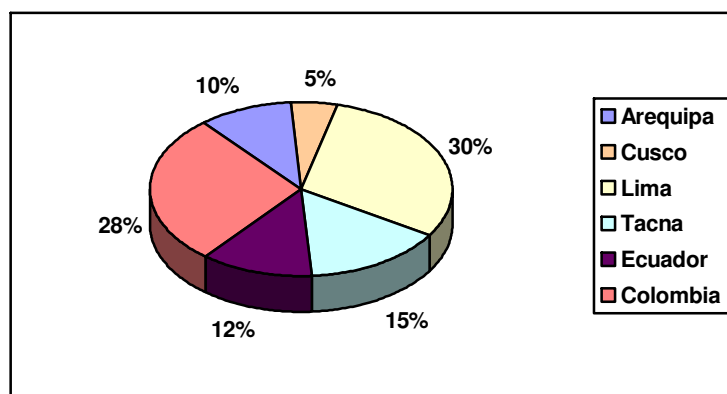
<sup>42</sup> Fuente: Gerente General de Ferrer Arte y Diseño en Cueros S.A.C., elaboración propia.

Otra manera en que dividen la elaboración de sus productos, son los estilos, es decir si son diseños casuales o si son elegantes. Respecto a ello, la Gerente General nos comentó que aproximadamente un 65% de sus productos son casuales como carteras, bolsos, botas y zapatos con suela de goma. El 35% corresponde a modelos elegantes en zapatos y carteras.



**Figura 4.4 - Porcentaje de venta de productos por tipo de público<sup>43</sup>**

Las ventas por zonas geográficas, en líneas generales, se dividen en: Lima, Arequipa, Tacna, Cusco, Ecuador y Colombia. Aproximadamente la participación de cada una de estas zonas con respecto a sus ventas se muestra en la figura 4.5.



**Figura 4.5 - Porcentaje de venta de productos por zonas anual<sup>44</sup>**

<sup>43</sup> Fuente: Gerente General de Ferrer Arte y Diseño en Cueros SAC, elaboración propia.

<sup>44</sup> Fuente: Ídem.

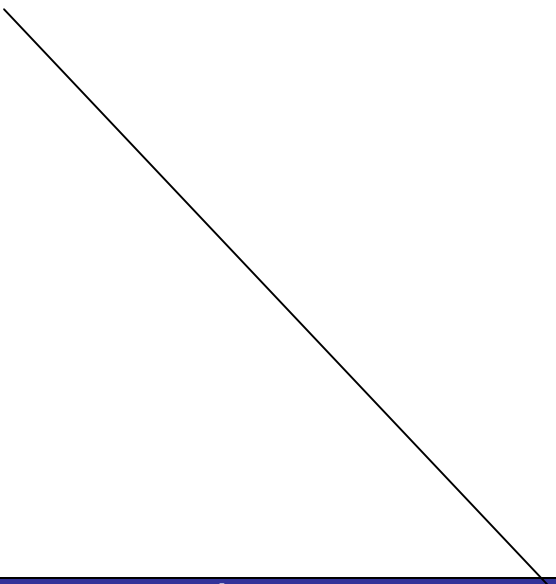
Teniendo el panorama más claro acerca de los productos que la empresa vende y el porcentaje de ventas por zonas se pueden elaborar un conjunto de estrategias que ayuden a la empresa a ser más competitiva. Para este propósito se ha hecho uso de la matriz FODA, de la cual se han desprendido cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO que utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado, las estrategias FA que utilizan las fortalezas de la empresa para hacer frente a las amenazas externas; las estrategias DO que buscan superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades externas y las estrategias DA pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

	Fortalezas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de productos en cuero con calidad de exportación.</li> <li>2. Confección de modelos personalizados de los clientes.</li> <li>3. Creatividad en los diseños de sus productos.</li> <li>4. Mantienen una relación estrecha con sus clientes, incluso de años.</li> <li>5. Se acepta la necesidad de innovación y cambio hacia soluciones acordes con la tecnología.</li> <li>6. Se desean identificar los problemas.</li> <li>7. Personal receptivo y dispuesto al cambio.</li> <li>8. Buenas relaciones con sus proveedores, que les brinda cuero de buena calidad.</li> <li>9. Personal capacitado en el arte de trabajar el cuero.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias FO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la demanda de artículos de cuero como botas y carteras por la estación.</li> <li>2. Crecimiento en las exportaciones de artículos de cuero al extranjero.</li> <li>3. Medios de comercialización y promoción masivo y al mismo tiempo económicos, como Internet.</li> <li>4. Competencia con otras empresas del sector.</li> <li>5. Iniciativas de entidades del gobierno como PROMPEX en la promoción del</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de nuevas líneas de productos como sacos o casacas. (F1, F2, F3, F7, O1, O2, O4, O5).</li> <li>2. Promoción y comercialización de sus productos por Internet. (F5, F6, F7, O3, O4, O5, O6, O7).</li> <li>3. Descubrimiento de nuevos mercados. (F1, F3, F7, O3, O5, O6, O7, O9).</li> <li>4. Conocer las preferencias de sus clientes y del mercado. (F4, F5, O1, O2, O3).</li> <li>5. Mejorar la atención del cliente, haciéndola más eficiente mediante la utilización de</li> </ol>



sector. 6. Apoyo del gobierno en la exportación. 7. Los productos peruanos están teniendo bastante aceptación en el mercado internacional.	tecnologías de información. (F4, F5, F6, F7, O3, O4). 6. Formar una alianza con sus proveedores con respecto a algún tipo de acabado en cuero que sea especialmente para la empresa. (F8, O4). 7. Participar de eventos y proyectos que las entidades de gobierno promueven. (F1, F7, O5, O6)
--	---

**Tabla 4.1 - Matriz FODA (Estrategias FO)**

	Debilidades
	1. No poseen una gestión de contactos de clientes, por la que su información no se encuentra organizada. 2. No tienen un seguimiento de los pedidos del cliente. 3. La gestión de cotizaciones y pedidos se realiza telefónicamente o presencial. 4. El catálogo de diseño de los clientes se encuentra guardado en archivos gráficos en la computadora del área de diseño, y de manera física en folders, siendo difícil su acceso. 5. La promoción de sus productos a sus clientes regulares se realiza por teléfono. 6. Demoras en las entregas de los pedidos por falta de planificación y coordinación con el cliente. 7. Falta de presencia de la empresa en el mercado.
Amenazas	Estrategias DA
1. Mayor competencia en precios y servicios con otras empresas del sector. 2. Falta de promoción de los productos por canales adecuados. 3. Importación de productos de imitación a menor precio. 4. Desconocimiento de las preferencias del mercado actual tanto nacional como internacional.	1. Atención al cliente más ágil a través de una página web. (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2). 2. Organización de cronogramas de elaboración y entrega de pedidos, tanto con el personal como con los proveedores de cuero. (D6, A1). 3. Dar a conocer las ventajas y la calidad de sus productos de cuero, enfocados a un sector que valora más la calidad y exclusividad, que el precio de los productos. (D5, D7, A3). 4. Obtención de información acerca de sus clientes y el mercado mediante una página web. (D3, A1, A4).

**Tabla 4.2 - Matriz FODA (Estrategias DA)**

	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No poseen una gestión de contactos de clientes, por la que su información no se encuentra organizada.</li> <li>2. No tienen un seguimiento de los pedidos del cliente.</li> <li>3. La gestión de cotizaciones y pedidos se realiza telefónicamente.</li> <li>4. El catálogo de diseño de los clientes se encuentra guardado en archivos gráficos en la computadora del área de diseño, y de manera física en fólderes, siendo difícil su acceso.</li> <li>5. La promoción de sus productos a sus clientes regulares se realiza por teléfono.</li> <li>6. Demoras en las entregas de los pedidos por falta de planificación y coordinación con el cliente.</li> <li>7. Falta de presencia de la empresa en el mercado.</li> </ol>
Oportunidades	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la demanda de artículos de cuero como botas y carteras por la estación.</li> <li>2. Crecimiento en las exportaciones de artículos de cuero al extranjero.</li> <li>3. Medios de comercialización y promoción masivo y al mismo tiempo económicos, como Internet.</li> <li>4. Competencia con otras empresas del sector.</li> <li>5. Iniciativas de entidades del gobierno como PROMPEX en la promoción del sector.</li> <li>6. Apoyo del gobierno en la exportación.</li> <li>7. Los productos peruanos están teniendo bastante aceptación en el mercado internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promociones personalizadas de sus productos de acuerdo a las preferencias de sus clientes, mediante e-mail. (D1, D2, D5, O1, O3, O5, O6, O7).</li> <li>2. Acceder a los beneficios y consejos que brindan las entidades públicas en la promoción del negocio. (D5, O5, O6, O7).</li> <li>3. Mejora de la infraestructura de la fábrica para que la producción se realice de manera más rápida. (D6, O1, O2).</li> </ol>

**Tabla 4.3 - Matriz FODA (Estrategias DO)**

	Fortalezas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de productos en cuero con calidad de exportación.</li> <li>2. Confección de modelos personalizados de los clientes.</li> <li>3. Creatividad en los diseños de sus productos.</li> <li>4. Mantienen una relación estrecha con sus clientes, incluso de años.</li> <li>5. Se acepta la necesidad de innovación y cambio hacia soluciones acordes con la tecnología.</li> <li>6. Se desean identificar los problemas.</li> </ol>

	7. Personal dispuesto al cambio. 8. Buenas relaciones con sus proveedores, que les brinda cuero de buena calidad. 9. Personal capacitado en el arte de trabajar el cuero.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Mayor competencia en precios y servicios con otras empresas del sector. 2. Falta de promoción de los productos por canales adecuados. 3. Importación de productos de imitación a menor precio. 4. Desconocimiento de las preferencias del mercado actual tanto nacional como internacional.	1. Aumentar la lealtad de los clientes mejorando la atención de sus pedidos. (F1, F2, F8, F9, A1). 2. Elaborar diseños con motivos típicos peruanos para su exportación. (F1, F3, F9, A1, A2).

**Tabla 4.4 - Matriz FODA (Estrategias FA)**

De acuerdo a las estrategias encontradas al realizar el análisis de la matriz FODA, tenemos las siguientes estrategias que se incluirán dentro de la propuesta de implementación del CRM en la empresa:

1. Promoción y comercialización de sus productos por Internet.
2. Descubrimiento de nuevos mercados mediante información por Internet.
3. Conocer las preferencias de sus clientes y del mercado, con la información de ventas.
4. Mejorar la atención del cliente, haciéndola más eficiente mediante la utilización de tecnologías de información.
5. Dar a conocer las ventajas y la calidad de sus productos de cuero, enfocados a un sector que valora más la calidad y exclusividad, que el precio de los productos.
6. Promociones personalizadas de sus productos de acuerdo a las preferencias de sus clientes, mediante e-mail, página web, etc.

Las tácticas empleadas, para llevar a cabo estas estrategias, inciden en el contacto entre compañía y cliente para aumentar la información sobre este último y mejorar el servicio. Entre las tácticas tenemos las siguientes:

- **Unificar la estrategia CRM con la estrategia de la empresa**

La Gerente General es conciente de las necesidades de su empresa, es por ello que se diseñará una aplicación que integre los procesos y le proporcione la información que requiere en el momento adecuado.

- **Mejorar los datos del cliente.**

Los datos se obtendrán tanto del sistema de ventas de la empresa así como de la página web. En cuanto a los canales regulares como el teléfono o visitas del cliente a la empresa también servirán como medios de información y serán ingresados en el sistema. En la página el cliente podrá realizar sugerencias o reclamos que serán revisados posteriormente por el personal de la empresa.

- **Segmentación de los clientes**

Dentro de la página se tendrán reportes que pueden, bajo diversos criterios segmentar a los clientes, sea por zonas, por productos, por gustos en el producto como casual o elegante y por cantidad de productos adquiridos.

- **Personalizar las relaciones con los clientes**

La página mantendrá al personal de la empresa más informado de la situación de los pedidos, así como de las preferencias del cliente, teniendo esa información en línea, a la mano y de esta manera poder brindarle una mejor atención. Por ejemplo con el tema del histórico del catálogo de diseños, algunos clientes incluso extravían sus propios modelos por lo cual el tener el catálogo en la página le permitirá al cliente consultarlos las veces que lo necesite.

- **Reevaluar y recalibrar la estrategia CRM**

Las estrategias obtenidas de la matriz FODA deben ser revisadas y ajustadas de acuerdo a los cambios que se den en el entorno de la empresa y la superación de sus debilidades, mediante la aplicación del CRM. Es importante verificar si los objetivos trazados por la empresa con la aplicación de las estrategias CRM se han alcanzado o están en vías de serlo.

#### **4.8.3. El valor de la experiencia del cliente**

El contacto que la empresa tenga con el cliente es muy importante, por ello, mediante el diseño del CRM operativo se posibilitará que la interacción con los clientes sea más fluida y eficiente, ya que algunos procesos serán automatizados, se gestionarán las quejas y sugerencias que surjan, además se le dará al cliente la posibilidad de interactuar mediante otro canal, la página web, que le permitirá realizar las operaciones que se hacían telefónicamente y

de manera personal, siendo una manera más sencilla y acorde con la realidad del mercado en que vivimos. Asimismo las buenas prácticas y recomendaciones que nos brinda el CRM teniendo al cliente como parte central de la empresa son muy importantes, ya que el personal debe tener conocimiento de la manera en cómo debe atender y relacionarse con su cliente.

#### **4.8.4. La Colaboración Organizacional**

Durante esta fase de la metodología, a través de la interacción con el personal de la empresa asignado para el proyecto, se analizaron los procesos principales del negocio, ya que éstos nos proveerán de información que ayudará a determinar las necesidades, en cuanto al desarrollo de una aplicación. Los procesos principales revisados, como se vienen realizando actualmente, fueron los siguientes:

##### **1. Realizar una Cotización**

Los vendedores o la Gerente General realizan las cotizaciones de dos maneras, cuando el cliente viene a la tienda directamente o por teléfono. Se tienen consideraciones especiales en los siguientes casos:

- Se verifica que el cliente tenga deudas pendientes con la empresa, de tenerla se llega a un arreglo, ya sea que primero pague su deuda anterior o se maneja mediante el pago de letras.

- Si el modelo del producto es un diseño del cliente, tendrá que enviarlo por correo o traerlo a la empresa para su revisión y hacer la respectiva cotización.
- Descuento de acuerdo a la categoría del cliente: Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.
- Facilidades de pago considerando la categoría del cliente.
- Calcular el tiempo aproximado que les tomará fabricar los productos solicitados.
- Si el cuero que solicita para sus productos no está en stock, se le informa al cliente que tendrían que consultar con sus proveedores para conseguirlo. Se advierte al cliente que la cotización se realiza bajo la premisa que se conseguirán sus materiales.
- El cálculo de estos datos es manual.

## **2. Atención de un pedido (al por mayor)**

- Una vez aceptada la cotización, el cliente realiza el pedido.
- Si no se cuenta con el material, se solicitará al proveedor. Si ninguno de los proveedores tiene el cuero solicitado, se tendrá que informar al cliente que su pedido no procede debido a falta de material.
- Si se confirma con el proveedor el reaprovisionamiento de stock se procede a comunicarse con la fábrica para que tomen en cuenta el pedido.

- Se coordina con el encargado de diseño que elabore el modelo, si es un modelo del cliente o si éste viene con una idea de modelo lo discute con el diseñador.
- Una vez elaborado el molde se entrega al personal de la fábrica para que empiece su producción. Si el cliente desea puede acercarse a la empresa para que se le elabore una muestra y de su conformidad para que pase a producción (dependiendo de la cantidad del pedido).
- El cliente deberá abonar un adelanto al banco en caso de no poder acercarse a la empresa y enviar por fax el voucher de pago, de lo contrario cancelará la parte correspondiente en la tienda.
- Durante el periodo de espera a la entrega, el cliente, llama para saber cuál es el estado de su pedido.
- Finalmente cuando el pedido está a punto de ser terminado, se contacta al cliente para confirmarle la fecha de entrega.
- Si el cliente es local, se le puede enviar el pedido por medio de un transporte de la empresa. Si el cliente es de provincia se envía por una agencia de transporte seleccionada por el cliente. De la misma forma al cliente del extranjero se le envía por encomienda.

### **3. Contactarse con los clientes**

El medio de contacto principal es vía telefónica para lo cual los clientes se encuentran registrados en un cuaderno de contactos o



dentro del aplicativo de ventas que tiene la empresa, pero se encuentra, en algunos casos, desactualizado.

#### **4. Seguimiento del pedido**

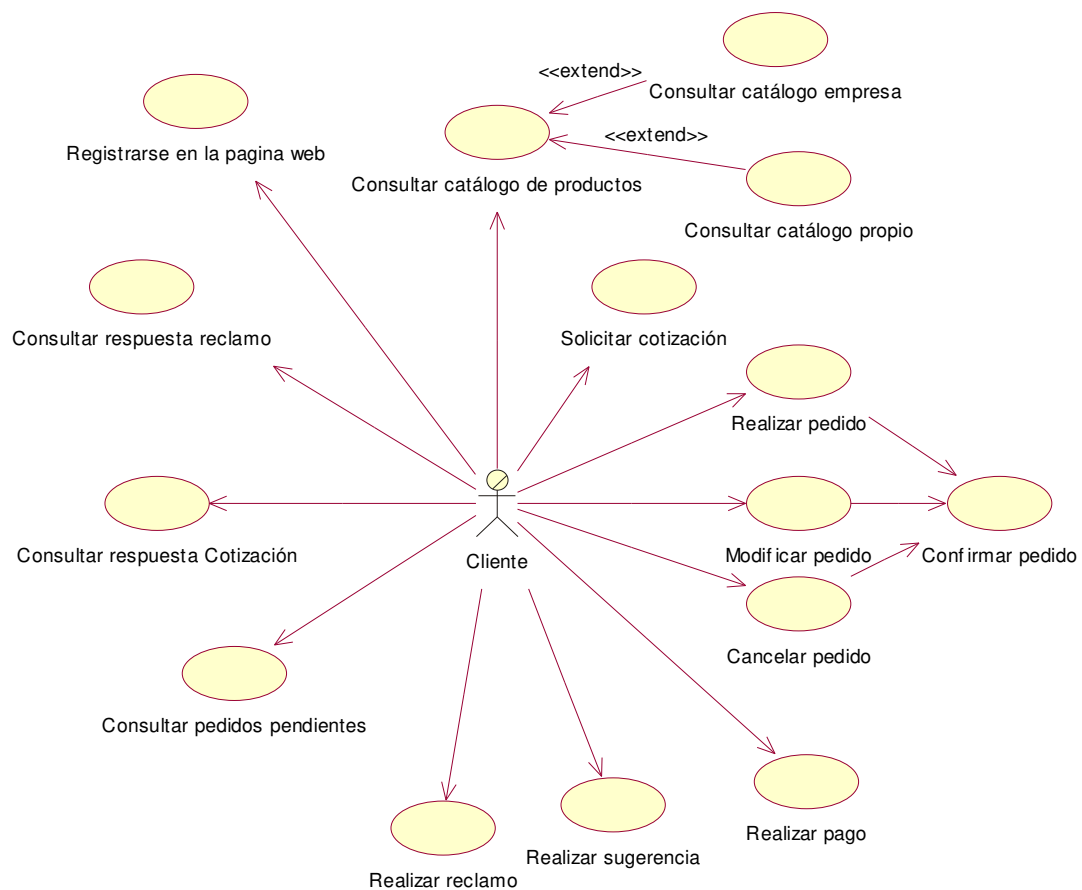
Los vendedores deben estar en contacto con el personal de fábrica para saber cuál es el estado del pedido del cliente, en algunos casos se acumulan los pedidos por la concurrencia o falta de mano de obra para su fabricación, por ello por algunas temporadas deben contratar personal extra o doblar el turno.

##### **4.8.5. Los procesos de CRM**

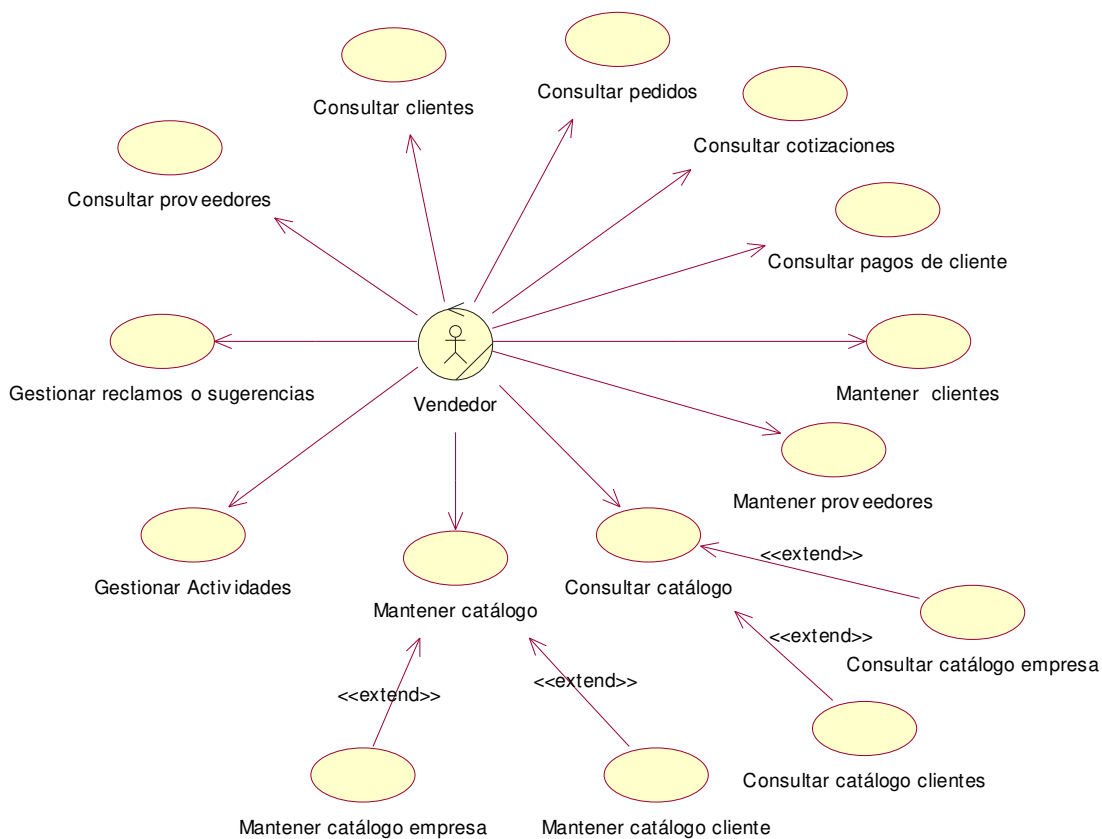
Los procesos importantes que se relacionan con el cliente se encuentran desarrollados en este punto, haciendo uso de la metodología RUP. Se mostrarán las etapas de análisis y diseño, mediante el diseño conceptual, el diseño lógico y el diseño físico. Dentro del diseño conceptual se encuentran descritos los casos de uso, los diagramas de secuencia, los diagramas de colaboración, dentro del diseño lógico se tiene el diagrama de clases, y finalmente en el diseño físico se tiene el diagrama entidad – relación. Posteriormente, se muestran las interfaces diseñadas que forman parte de la página web de la empresa Ferrer S.A.C.

## Diseño Conceptual

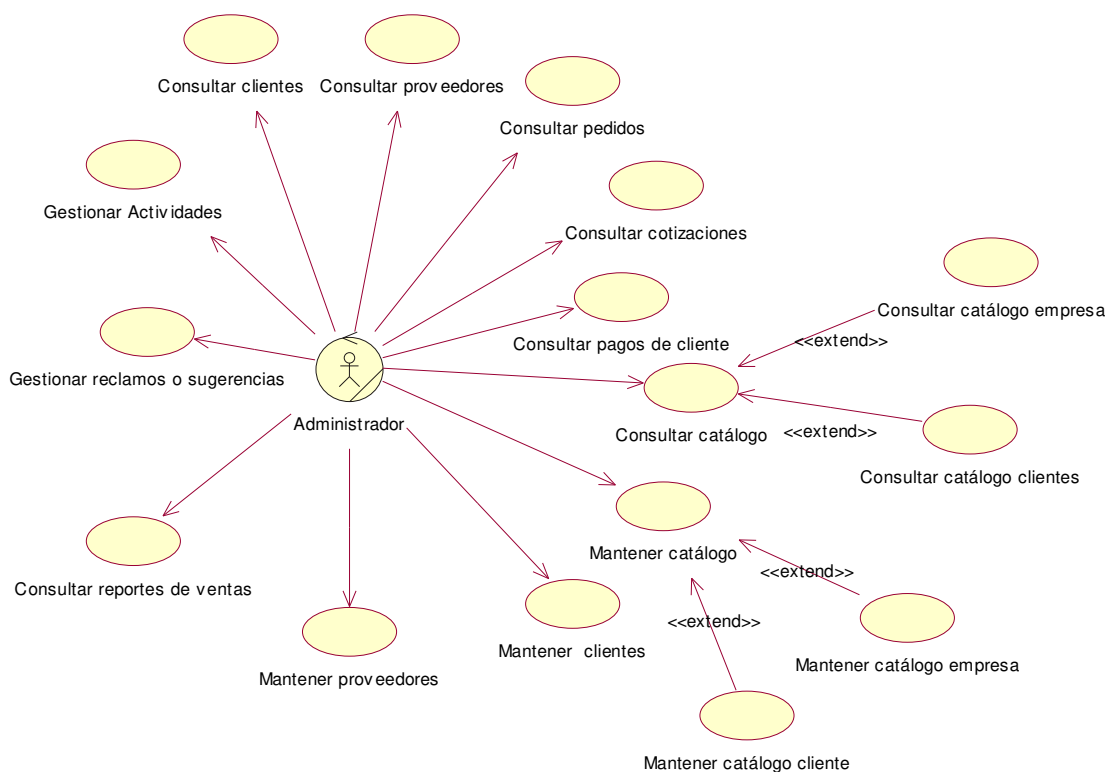
Se han identificado tres actores principales, el Cliente, el Administrador (Gerente General) y el Vendedor. Se muestra el diagrama de casos de uso general de cada uno de ellos:



**Figura 4.6 - Diagrama de Caso de Uso General del Cliente**



**Figura 4.7 - Diagrama de Caso de Uso General del Vendedor**



**Figura 4.8 - Diagrama de Caso de Uso General del Administrador**

- **Usuarios y sus roles**

Usuario	Descripción
<b>Cliente</b>	Encargado de enviar solicitudes de cotizaciones y realizar pedidos. Puede navegar y consultar los productos que se ofrecen en la página.
<b>Vendedor</b>	Encargado de gestionar las cotizaciones y los pedidos de los clientes, así como realizar el mantenimiento del catálogo de diseños de la empresa y de los clientes.
<b>Administrador</b>	Se encarga de consultar los diferentes módulos existentes además de los reportes estadísticos y puede realizar las mismas funciones del vendedor.

**Tabla 4.5 - Usuarios y roles**

- **Especificación de casos de uso**

A continuación se detallan las acciones relacionadas para algunos de los casos de uso mostrados en las figuras 4.6, 4.7 y 4.8., para cada uno de los actores.

**Cliente:** Solicitar Cotización, realizar pedido, realizar pago.

**Vendedor:** Consultar pedidos, consultar pagos del cliente, mantener catálogo.

**Administrador:** Consultar reportes de ventas.

### **Caso de Uso: Solicitar Cotización**

Nombre	Solicitar Cotización
Actores	Cliente
Actividades	Validar usuario, ingresar detalle de cotización.
Descripción	Este caso de uso inicia cuando el usuario solicita una cotización. En la cotización deberá seleccionar el producto, cuyo modelo puede ser de la empresa o puede ser un modelo propio.
<b>Curso típico de eventos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El cliente ingresa su usuario y contraseña.</li><li>2. El sistema aprueba el ingreso del usuario.</li><li>3. El sistema muestra una pantalla personalizada que además de las opciones comunes, contiene su listado de pedidos y cotizaciones pendientes.</li><li>4. El cliente ingresa los datos necesarios para la cotización como: producto, diseño, medidas, color, cantidad.</li><li>5. El cliente envía la cotización.</li></ol>	
<b>Flujo alternativos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El cliente no está registrado y elige registrarse primero.</li><li>2. El sistema muestra un mensaje de error por el ingreso de datos erróneos.</li><li>3. El cliente decide modificar los datos de la cotización, abortando el proceso.</li></ol>	

## Diagrama de Secuencia: Solicitar Cotización

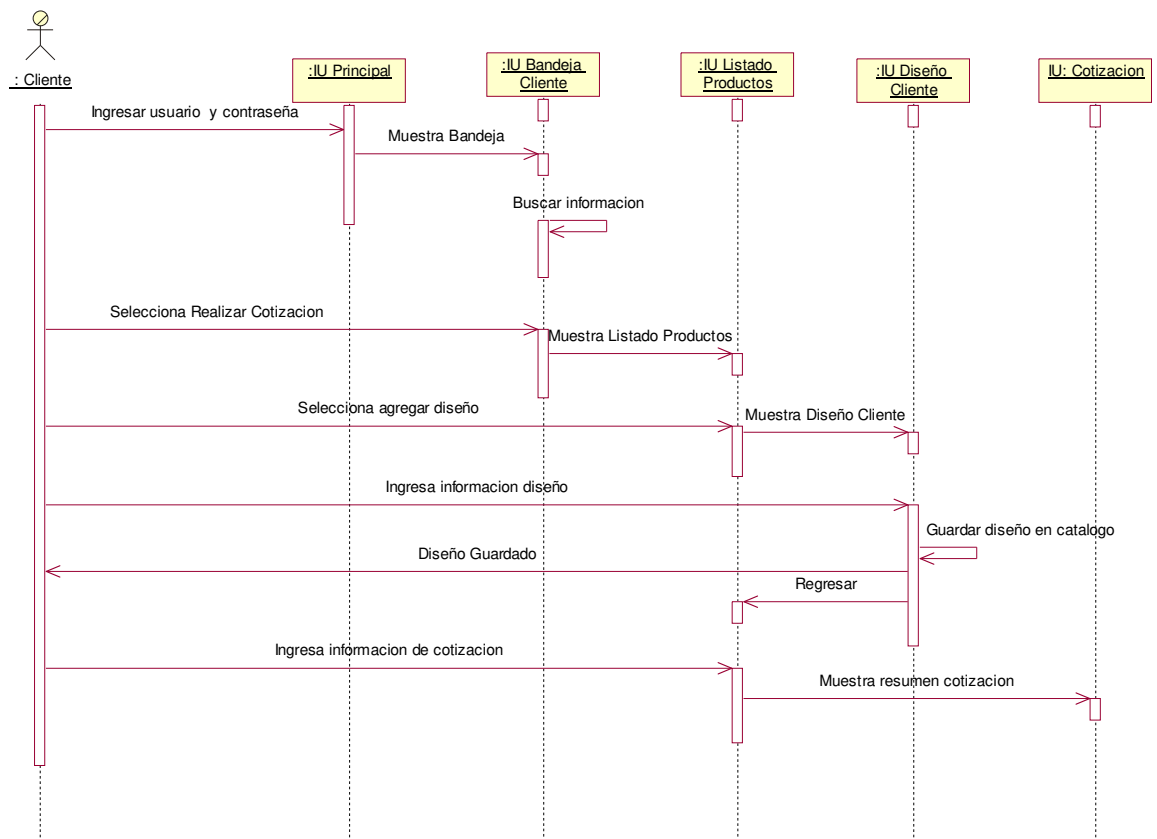
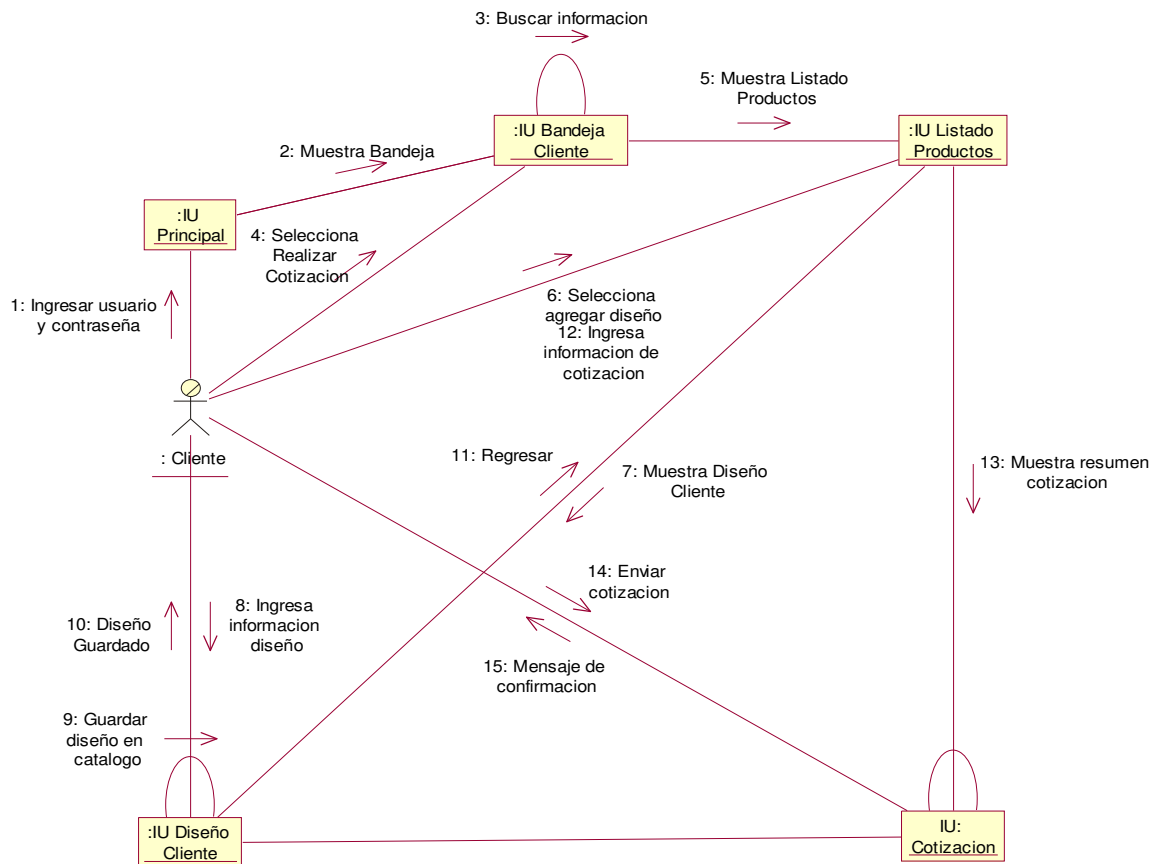


Figura 4.9 - Diagrama de Secuencias: Solicitar Cotización

## Diagrama de Colaboración: Solicitar Cotización



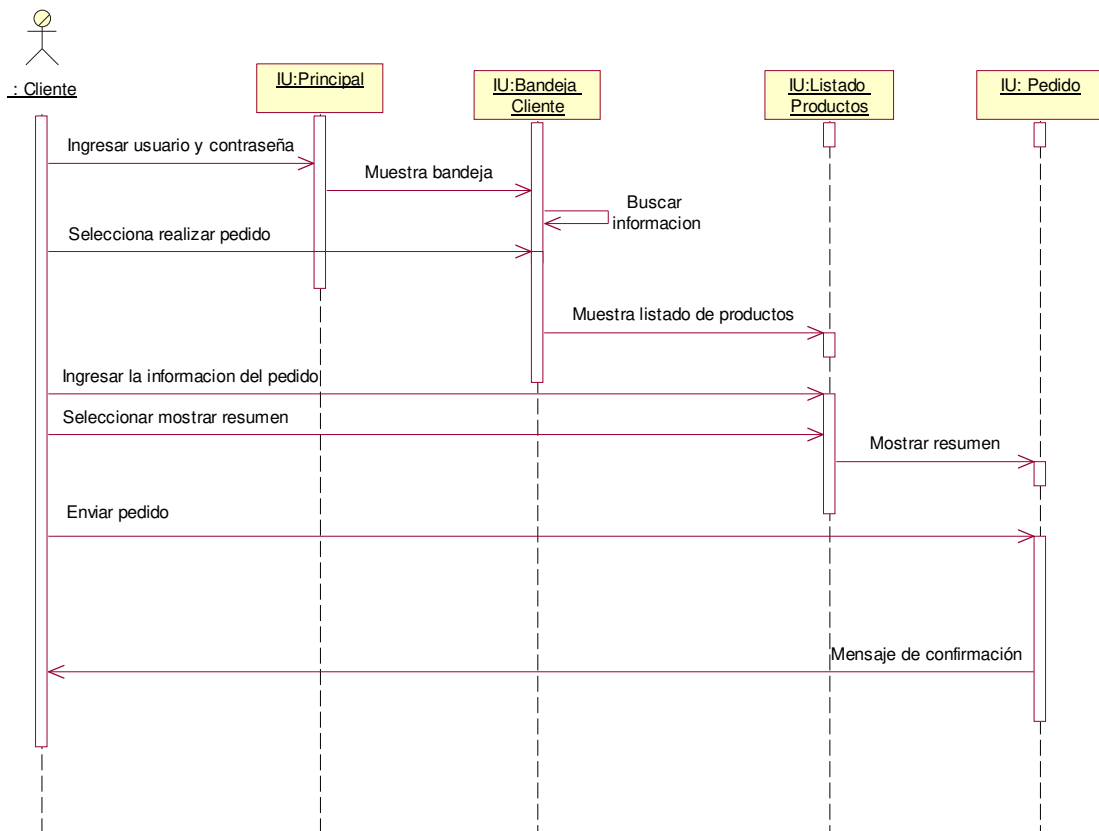
**Figura 4.10 - Diagrama de Colaboración: Solicitar Cotización**

## Caso de Uso: Realizar Pedido

Nombre	Realizar pedido
Actores	Cliente
Actividades	Validar usuario, ingresar detalle de pedido.
Descripción	Este caso de uso inicia cuando el usuario se valida y solicita un pedido. En el detalle del pedido debe seleccionar un producto que puede ser un modelo de la empresa o puede ser un modelo propio, además de la cantidad y color.
<b>Curso típico de eventos</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente ingresa su usuario y contraseña.</li> <li>2. El sistema aprueba el ingreso del usuario.</li> <li>3. El sistema muestra una pantalla personalizada que además de las opciones comunes, contiene su listado de pedidos y cotizaciones pendientes.</li> <li>4. El cliente ingresa los datos necesarios para realizar un pedido como: producto, diseño, medidas, color, cantidad.</li> <li>5. El cliente envía el pedido.</li> </ol>	

6. El sistema muestra una opción para poder realizar otro pedido.
<b>Flujo alternativos</b>
1. El cliente no está registrado y elige registrarse primero. 2. El sistema muestra un mensaje de error por el ingreso de datos erróneos. 3. El cliente decide modificar los datos del pedido, abortando el proceso.

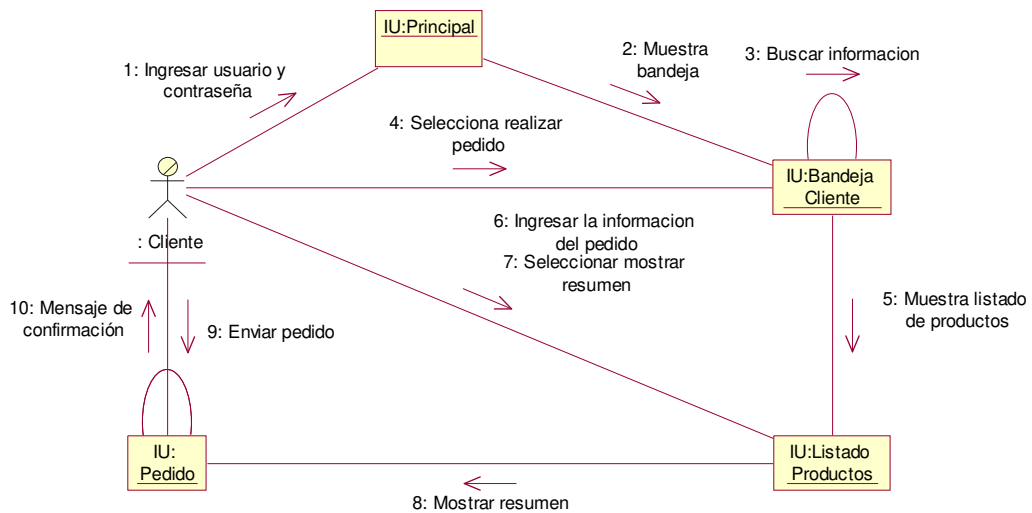
### **Diagrama de Secuencia: Realizar pedido**



**Figura 4.11 - Diagrama de Secuencia: Realizar pedido**



## Diagrama de Colaboración: Realizar pedido



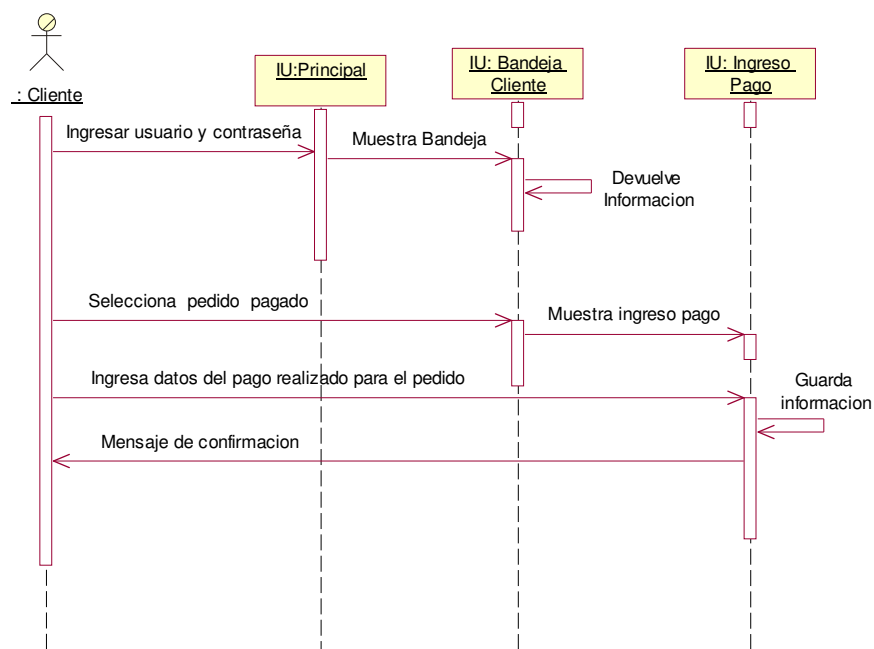
**Figura 4.12 - Diagrama de Colaboración: Realizar pedido**

## Caso de Uso: Realizar Pago

Nombre	Realizar pago
<b>Actores</b>	Cliente
<b>Actividades</b>	Realizar pago.
<b>Descripción</b>	Este caso de uso inicia cuando el usuario ha realizado un pedido previamente y ha sido aceptado. El sistema muestra dos opciones de tipo de pago. La primera es para pago en línea desde una página externa y la otra es cuando realiza el depósito en el banco y lo registra posteriormente en la página.
<b>Curso típico de eventos</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema muestra una pantalla personalizada donde le brinda al cliente dos opciones de pago.</li> <li>2. Si el cliente elige la opción de pago en línea, este le conducirá a una página donde podrá realizar el pago.</li> <li>3. Si el cliente elige la opción de realizar un depósito, se le mostrará en pantalla el número de cuenta en la que el usuario deberá realizar el depósito.</li> <li>4. Una vez realizado el depósito en el banco, el cliente deberá reingresar al portal, donde registrará los datos del pago efectuado.</li> </ol>	
<b>Flujo alternativos</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema muestra un mensaje de error por el ingreso de datos erróneos en el ingreso al sistema.</li> </ol>	

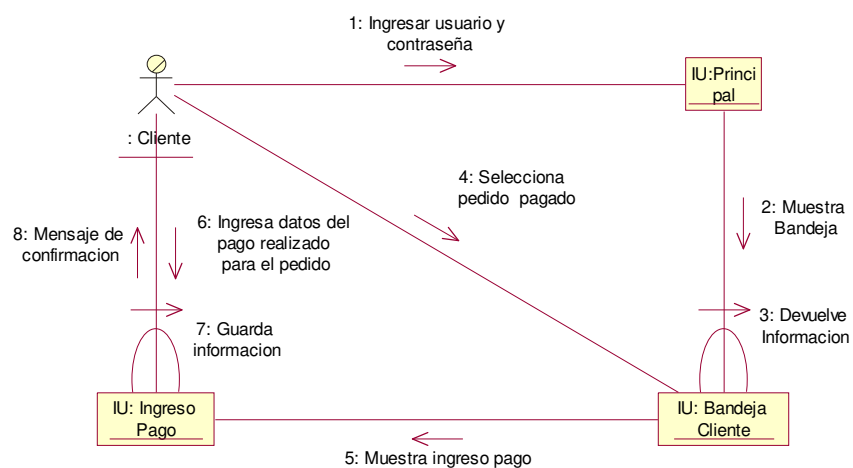
2. El cliente decide modificar el tipo de pago, abortando el proceso. 3. El sistema muestra un mensaje de error por el ingreso de datos erróneos en la pantalla de confirmación de pago.
<b>Precondiciones</b>
Se debe verificar si el usuario se encuentra registrado como usuario autorizado, de otro modo el caso de uso no se iniciará.

### **Diagrama de Secuencia: Realizar pago**



**Figura 4.13 - Diagrama de Secuencia: Realizar pago**

### **Diagrama de Colaboración: Realizar pago**

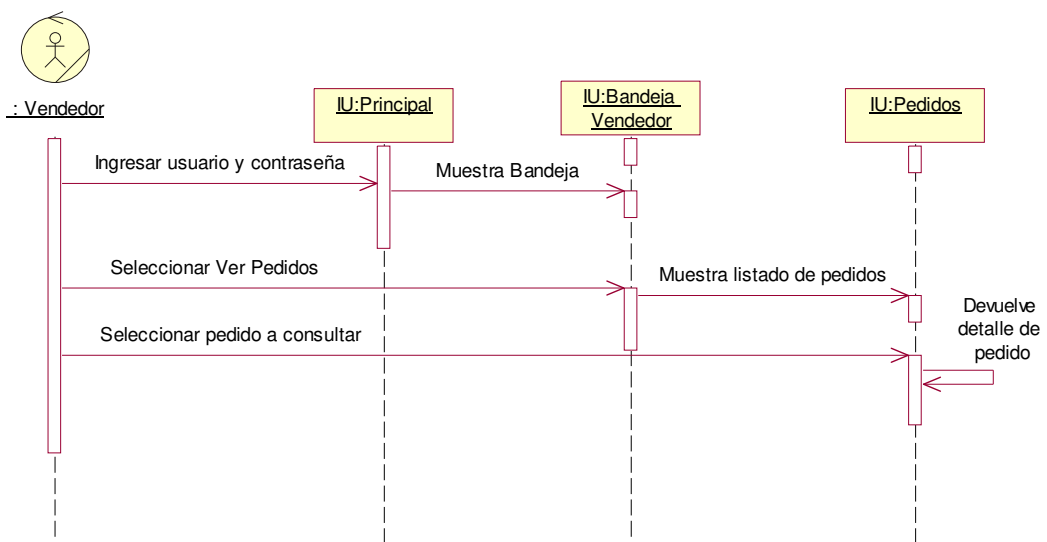


**Figura 4.14 - Diagrama de Colaboración: Realizar pago**

## **Caso de uso: Consultar Pedido**

Nombre	Consultar pedidos
Actores	Vendedor, Administrador.
Actividades	Validación de usuario, Consultar Pedidos
Descripción	El caso de uso comienza cuando el usuario selecciona la opción de consulta de pedidos pendientes, el cual actúa como una bandeja de entrada, ordenando los pedidos por fechas de llegada. Además le permite consultar el estado del pedido, si se encuentra pendiente o está siendo atendido.
<b>Curso típico de eventos</b>	
1. El usuario ingresa a la opción de consultar pedidos. 2. Se muestra un listado con los pedidos aún no entregados. 3. El usuario puede seleccionar cualquiera de los pedidos para consultar su detalle o puede realizar una búsqueda del mismo.	
<b>Flujo alternativo</b>	
1. El pedido buscado no se encuentra registrado.	
<b>Precondiciones</b>	
Se debe verificar si el usuario se encuentra registrado como usuario autorizado, de otro modo el caso de uso no se iniciará.	

## **Diagrama de Secuencia: Consultar Pedido**



**Figura 4.15 - Diagrama de Secuencia: Consultar Pedido**

## Diagrama de Colaboración: Consultar Pedido

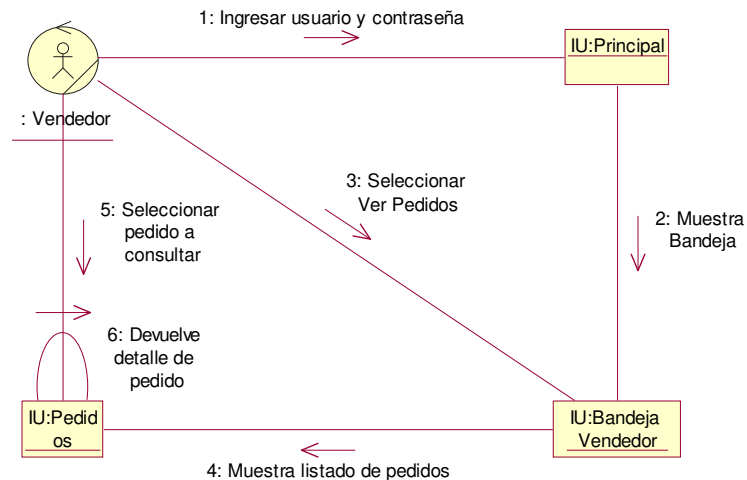


Figura 4.16 - Diagrama de Colaboración: Consultar Pedido

## Caso de uso: Consultar pagos de clientes

Nombre	Consultar pagos de clientes
Actores	Vendedor, Administrador
Actividades	Consultar pagos de clientes
Descripción	El caso de uso comienza cuando el usuario selecciona la opción consultar pagos de los clientes, cuyo estatus de cancelación aparecerá como pendiente en caso de tener saldo, en caso de haber sido cancelado aparecerá con ese estatus, y mostrará el número de voucher del banco (en línea) o si fue cancelado en efectivo en la empresa tendrá un número de cancelación interno.
<b>Curso típico de eventos</b>	
1. El usuario ingresa a la opción de consultar pagos de clientes. 2. Se muestra un listado con los pedidos y su estatus de cancelación, ordenados por fechas de pedidos 3. El usuario puede seleccionar si desea ver los pedidos con saldo pendiente o los cancelados, de lo contrario puede realizar una búsqueda del pedido. 4. El usuario podrá consultar la forma de pago y otros datos acerca de la cancelación del pedido.	
<b>Flujo alternativo</b>	
1. El pedido ingresado en la búsqueda no existe.	
<b>Precondiciones</b>	
Se debe verificar si el usuario se encuentra registrado como usuario autorizado, de otro modo el caso de uso no se iniciará.	

### Diagrama de Secuencia: Consultar pagos de clientes

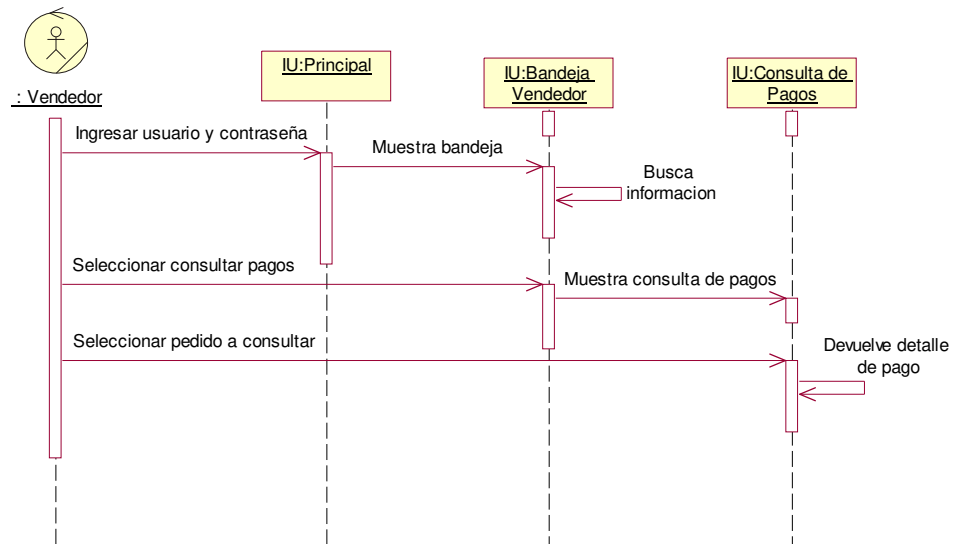


Figura 4.17 - Diagrama de Secuencia: Consultar pagos de clientes

### Diagrama de Colaboración: Consultar pagos de clientes

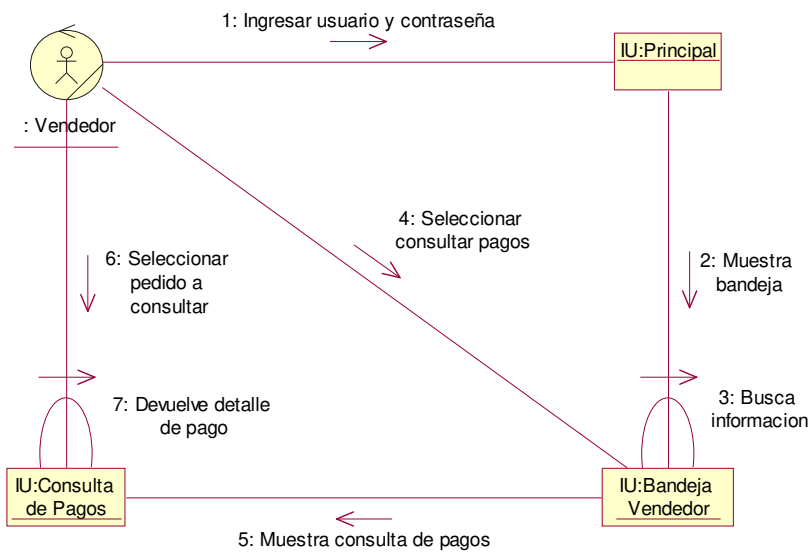


Figura 4.18 - Diagrama de Colaboración: Consultar pagos de clientes

### **Caso de uso: Mantener catálogo**

<b>Nombre</b>	<b>Mantener Catálogo</b>
<b>Actores</b>	Vendedor, Administrador.
<b>Actividades</b>	Mantener catálogo, Mantener catálogo empresa, Mantener catálogo cliente.
<b>Descripción</b>	El caso de uso comienza cuando el usuario selecciona uno de los catálogos de modelos o diseños de un producto y tiene las opciones de insertar, modificar o eliminar un modelo. Los modelos se guardan de forma histórica por productos y se separan por modelos propios o modelos traídos por los clientes.
<b>Curso típico de eventos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El usuario ingresa a la opción de mantener catálogo.</li><li>2. Se muestra la opción para seleccionar si es el catálogo de la empresa o de algún cliente.</li><li>3. La página ofrece la opción de insertar, modificar o eliminar un diseño.</li><li>4. La página ofrece un criterio de búsqueda, en caso de necesitar modificar o eliminar un diseño.</li></ol>	
<b>Flujo alternativo</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El diseño no puede ser modificado o eliminado, ya que está siendo utilizado o fue utilizado por algún pedido.</li><li>2. El diseño no fue encontrado mediante el criterio de búsqueda seleccionado.</li><li>3. Se ingresaron datos erróneos al insertar o modificar un diseño.</li><li>4. El usuario decide no insertar, modificar o eliminar el diseño, cancelando la acción.</li></ol>	
<b>Precondiciones</b>	
Se debe verificar si el usuario se encuentra registrado como usuario autorizado, de otro modo el caso de uso no se iniciará.	

## Diagrama de Secuencia: Mantener catálogo

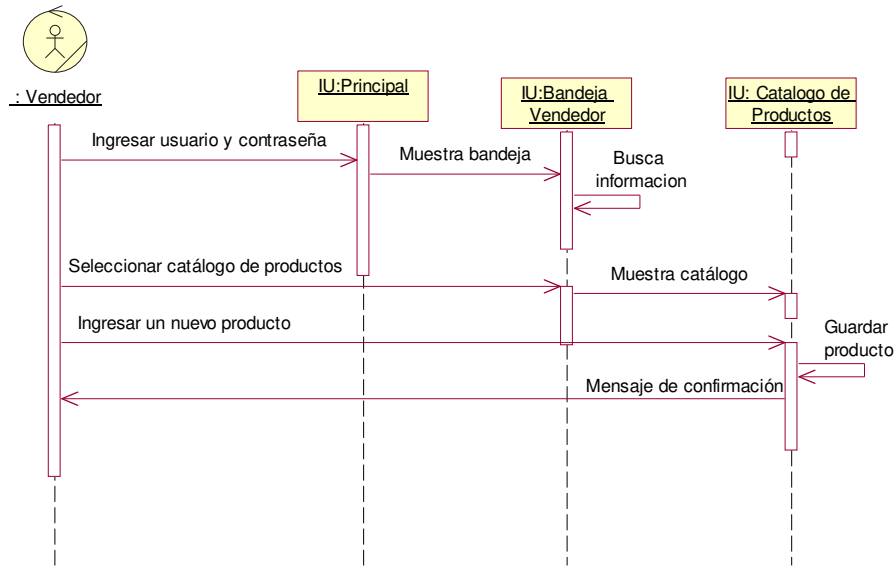


Figura 4.19 - Diagrama de Secuencia: Mantener catálogo

## Diagrama de Colaboración: Mantener catálogo

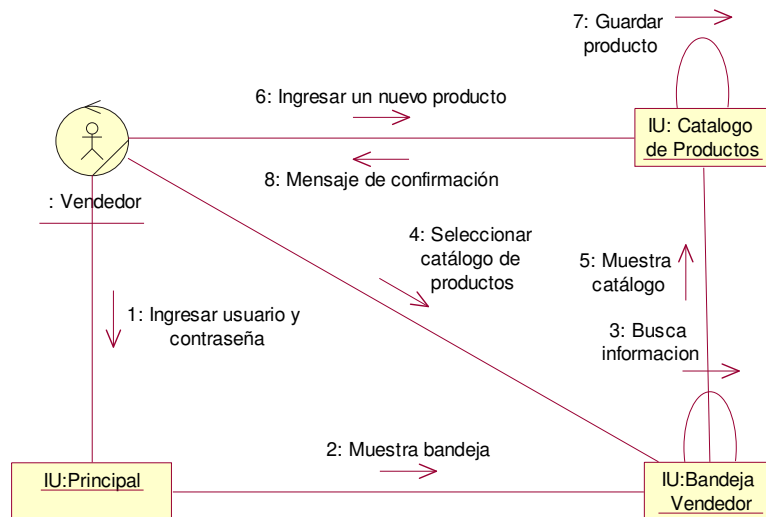


Figura 4.20 - Diagrama de Colaboración: Mantener catálogo

### **Caso de Uso: Consultar reportes de ventas**

Nombre	Consultar reportes de ventas
Actores	Administrador
Actividades	Validar usuario, realizar consulta de ventas.
Descripción	Este caso de uso inicia cuando el usuario ingresa el sistema y elige la opción de Reporte. El usuario selecciona el reporte e ingresa los criterios de búsqueda para que el sistema genere el reporte.
<b>Curso típico de eventos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El sistema muestra una pantalla personalizada que además de las opciones comunes, le muestra la opción de reporte de ventas.</li><li>2. El sistema le muestra opciones de reportes como ver los clientes con mayores compras, los productos más vendidos, o ventas por temporada, donde ingresará criterios de búsqueda como el mes y el año.</li><li>3. El sistema le muestra el reporte con los datos buscados.</li></ol>	
<b>Flujo alternativos</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. El sistema muestra un mensaje de error por el ingreso de datos erróneos en el ingreso al sistema.</li><li>2. El administrador decide modificar la búsqueda, abortando el proceso.</li><li>3. El sistema muestra un mensaje de error por falta de datos para la búsqueda.</li></ol>	
<b>Precondiciones</b>	
Se debe verificar si el usuario se encuentra registrado como usuario autorizado, de otro modo el caso de uso no se iniciará.	



## Diagrama de Secuencias: Consultar Reporte de Ventas

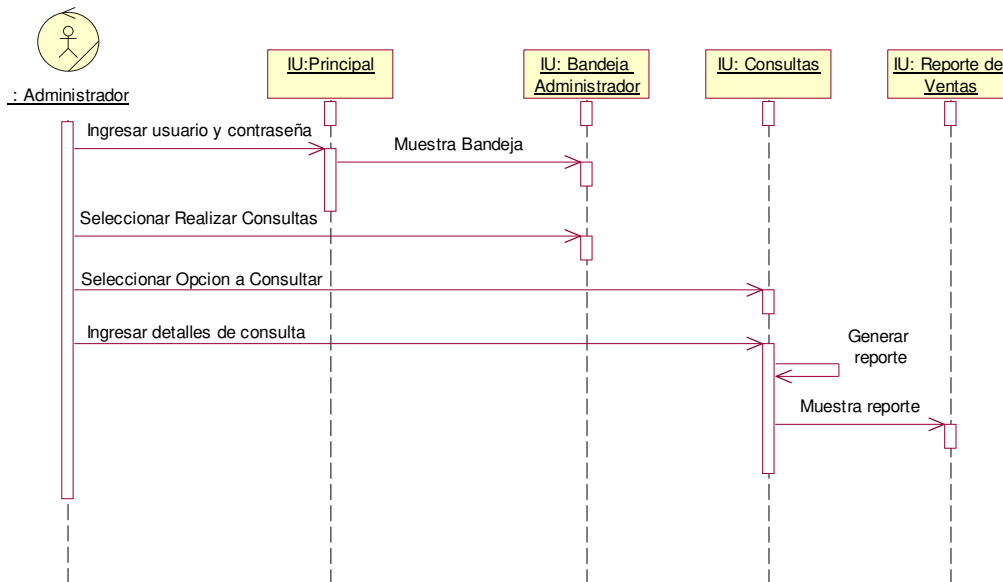


Figura 4.21 - Diagrama de Secuencias: Consultar Reporte de Ventas

## Diagrama de Colaboración: Consultar Reporte de Ventas

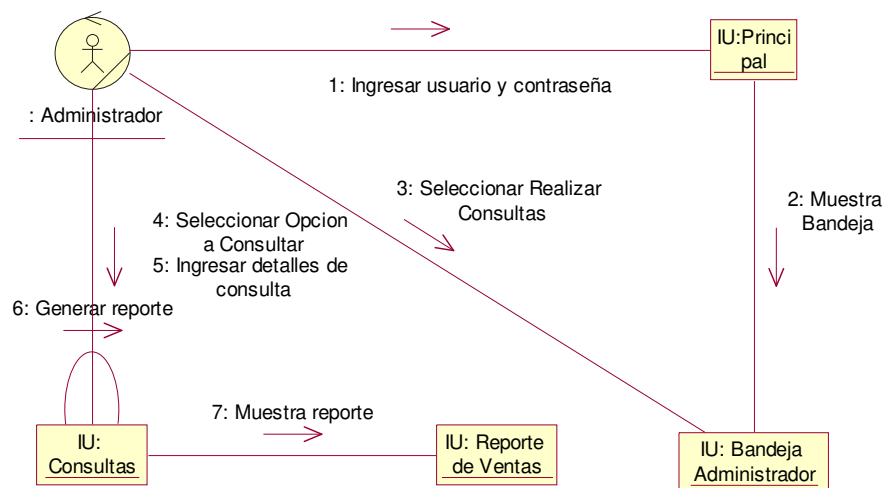


Figura 4.22 - Diagrama de Colaboración: Consultar Reporte de Ventas

## Diseño Lógico

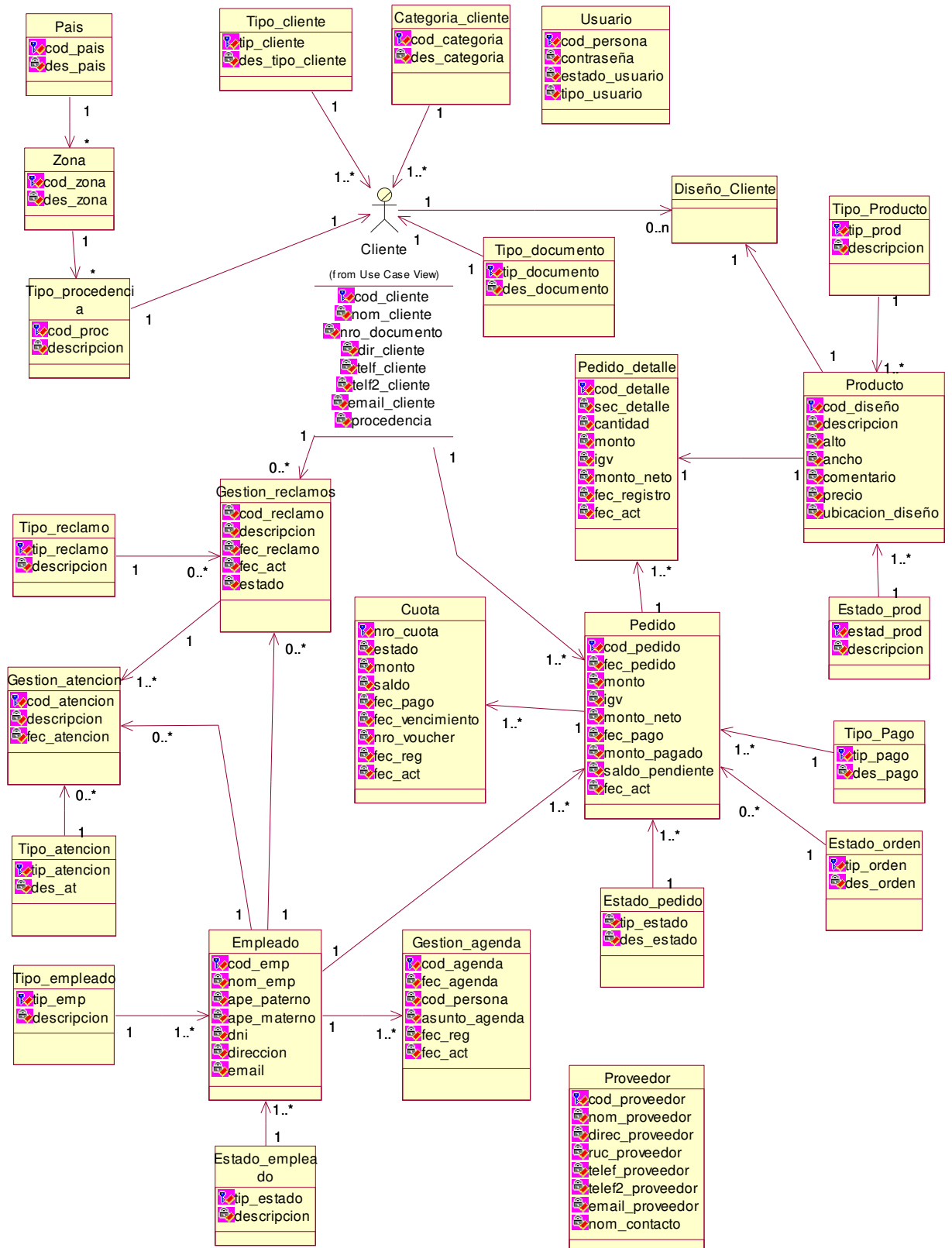
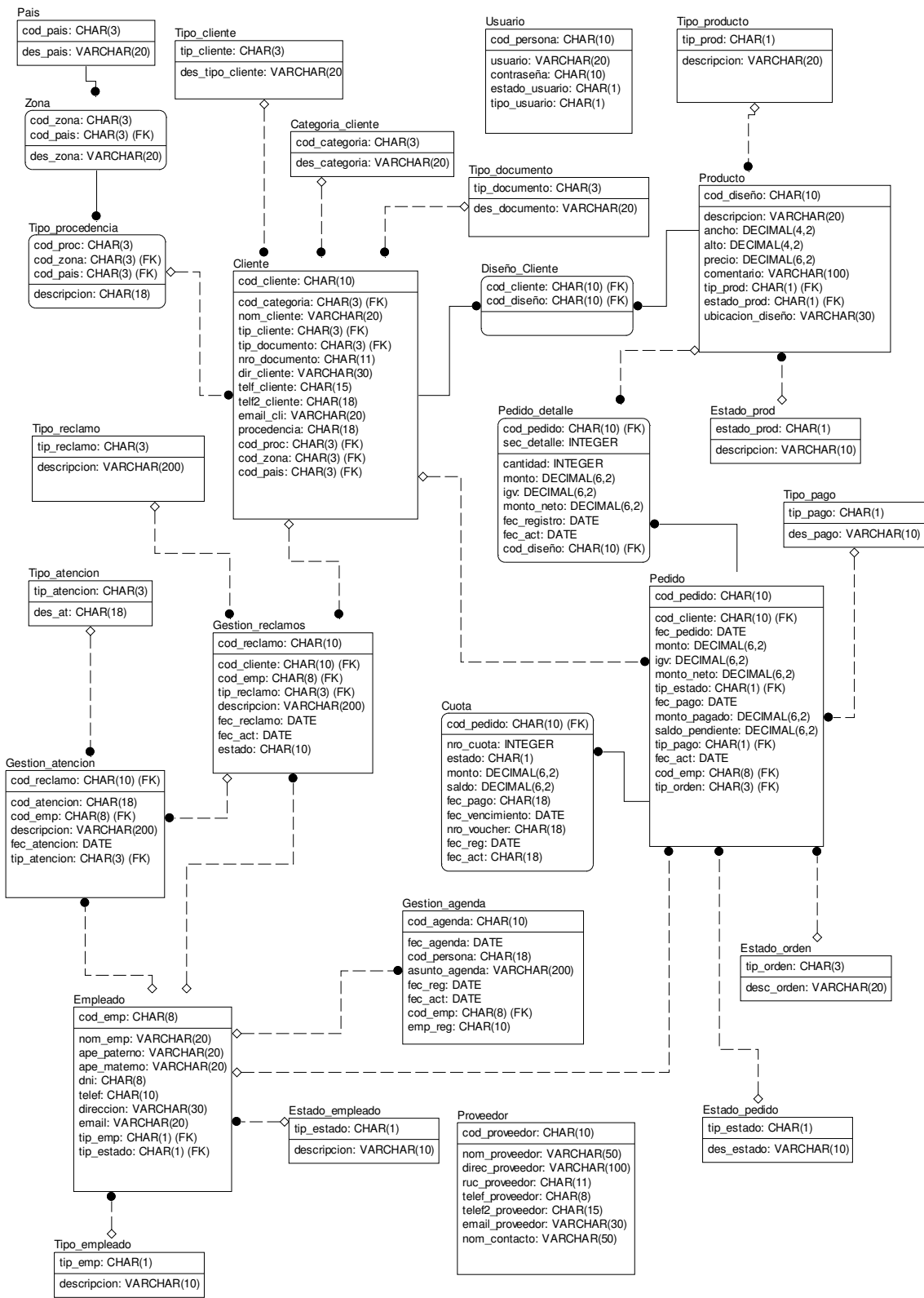


Figura 4.23 - Diagrama de Clases

## Diseño Físico



**Figura 4.24 - Modelo Entidad - Relación**

## **Modelo de la Base de Datos**

Del modelo entidad – relación (figura 4.24), se describirán de manera breve las principales entidades

**Sectores:** Las siguientes entidades sirven para poder identificar los sectores donde provienen los clientes de la empresa.

**1. País:** Representa el país de procedencia del cliente.

Pais

cod_pais: CHAR(3)
des_pais: VARCHAR(20)

**2. Zona:** Representa la zona de procedencia del cliente. En el caso de Perú representa a los departamentos.

Zona

cod_zona: CHAR(3)
cod_pais: CHAR(3) (FK)
des_zona: VARCHAR(20)

**3. Tipo\_procedencia:** Representa la procedencia del cliente, como el distrito.

Tipo\_procedencia

cod_proc: CHAR(3)
cod_zona: CHAR(3) (FK)
cod_pais: CHAR(3) (FK)
descripcion: CHAR(18)

**Segmentación:** Las siguientes entidades sirven para poder identificar el segmento en el que se encuentra el cliente.

**4. Tipo\_cliente:** Representa los tipos de cliente, persona natural o jurídica.

Tipo\_cliente

tip_cliente: CHAR(3)
des_tipo_cliente: VARCHAR(20)

**5. Categoría\_cliente:** Representa la división de categorías de cliente.

Categoría\_cliente

cod_categoria: CHAR(3)
des_categoria: VARCHAR(20)

**Cliente:** Representa los clientes de la empresa.

Cliente

cod_cliente: CHAR(10)
cod_categoria: CHAR(3) (FK)
nom_cliente: VARCHAR(20)
tip_cliente: CHAR(3) (FK)
tip_documento: CHAR(3) (FK)
nro_documento: CHAR(11)
dir_cliente: VARCHAR(30)
telf_cliente: CHAR(15)
telf2_cliente: CHAR(18)
email_cli: VARCHAR(20)
procedencia: CHAR(18)
cod_proc: CHAR(3) (FK)
cod_zona: CHAR(3) (FK)
cod_pais: CHAR(3) (FK)

**Tipo\_documento:** Representa la clasificación de documentos para los tipos de cliente.

Tipo\_documento

tip_documento: CHAR(3)
des_documento: VARCHAR(20)

**Diseño\_Cliente:** Entidad que representa la relación cliente - producto

Diseño\_Cliente

cod_cliente: CHAR(10) (FK) cod_diseño: CHAR(10) (FK)

**Producto:** Representa los productos de la empresa.

Producto

cod_diseño: CHAR(10)
descripcion: VARCHAR(20) ancho: DECIMAL(4,2) alto: DECIMAL(4,2) precio: DECIMAL(6,2) comentario: VARCHAR(100) tip_prod: CHAR(1) (FK) estado_prod: CHAR(1) (FK) ubicacion_diseño: VARCHAR(30)

**Tipo\_producto:** Representa la clasificación de productos que ofrece la empresa.

Tipo\_producto

tip_prod: CHAR(1)
descripcion: VARCHAR(20)

**Pedido\_detalle:** Representa el detalle de los pedidos realizados por los clientes.

Pedido\_detalle

cod_pedido: CHAR(10) (FK) sec_detalle: INTEGER
cantidad: INTEGER monto: DECIMAL(6,2) igv: DECIMAL(6,2) monto_netto: DECIMAL(6,2) fec_registro: DATE fec_act: DATE cod_diseño: CHAR(10) (FK)

**Pedido:** Representa los pedidos realizados por los clientes.

Pedido

cod_pedido: CHAR(10)
cod_cliente: CHAR(10) (FK)
fec_pedido: DATE
monto: DECIMAL(6,2)
igv: DECIMAL(6,2)
monto_netto: DECIMAL(6,2)
tip_estado: CHAR(1) (FK)
fec_pago: DATE
monto_pagado: DECIMAL(6,2)
saldo_pendiente: DECIMAL(6,2)
tip_pago: CHAR(1) (FK)
fec_act: DATE
cod_emp: CHAR(8) (FK)
tip_orden: CHAR(3) (FK)

**Cuota:** Representa las cuotas de pago de los pedidos.

Cuota

cod_pedido: CHAR(10) (FK)
nro_cuota: INTEGER
estado: CHAR(1)
monto: DECIMAL(6,2)
saldo: DECIMAL(6,2)
fec_pago: CHAR(18)
fec_vencimiento: DATE
nro_voucher: CHAR(18)
fec_reg: DATE
fec_act: CHAR(18)

**Estado\_pedido:** Representa el estado, en cotización o pedido.

Estado\_pedido

tip_estado: CHAR(1)
des_estado: VARCHAR(10)

**Estado\_orden:** Indica si la orden ha sido atendida o está pendiente.

Estado\_orden

tip_orden: CHAR(3)
desc_orden: VARCHAR(20)

**Tipo\_reclamo:** Representa la clasificación de la empresa de los tipos de reclamo

Tipo_reclamo	
tip_reclamo:	CHAR(3)
descripcion:	VARCHAR(200)

**Gestion\_reclamos:** Representa todos los reclamos realizados por los clientes.

Gestion_reclamos	
cod_reclamo:	CHAR(10)
cod_cliente:	CHAR(10) (FK)
cod_emp:	CHAR(8) (FK)
tip_reclamo:	CHAR(3) (FK)
descripcion:	VARCHAR(200)
fec_reclamo:	DATE
fec_act:	DATE
estado:	CHAR(10)

**Tipo\_atención:** Representa la clasificación de la empresa de los tipos de atención que reciben los reclamos.

Tipo_atencion	
tip_atencion:	CHAR(3)
des_at:	CHAR(18)

**Gestión\_atención:** Representa todas las atenciones realizadas por los vendedores a los reclamos de clientes.

Gestion_atencion	
cod_reclamo:	CHAR(10) (FK)
cod_atencion:	CHAR(18)
cod_emp:	CHAR(8) (FK)
descripcion:	VARCHAR(200)
fec_atencion:	DATE
tip_atencion:	CHAR(3) (FK)



**Empleado:** Representa a los empleados de la empresa.

Empleado

cod_emp: CHAR(8)
nom_emp: VARCHAR(20)
ape_paterno: VARCHAR(20)
ape_materno: VARCHAR(20)
dni: CHAR(8)
telef: CHAR(10)
direccion: VARCHAR(30)
email: VARCHAR(20)
tip_emp: CHAR(1) (FK)
tip_estado: CHAR(1) (FK)

**Gestion\_agenda:** Representa todos los eventos de la empresa.

Gestion\_agenda

cod_agenda: CHAR(10)
fec_agenda: DATE
cod_persona: CHAR(18)
asunto_agenda: VARCHAR(200)
fec_reg: DATE
fec_act: DATE
cod_emp: CHAR(8) (FK)
emp_reg: CHAR(10)

**Proveedor:** Representa a los proveedores de la empresa.

Proveedor

cod_proveedor: CHAR(10)
nom_proveedor: VARCHAR(50)
direc_proveedor: VARCHAR(100)
ruc_proveedor: CHAR(11)
telef_proveedor: CHAR(8)
telef2_proveedor: CHAR(15)
email_proveedor: VARCHAR(30)
nom_contacto: VARCHAR(50)

**Usuario:** Representa a todos los usuarios de la página web de la empresa, tanto internos como externos.

Usuario	
cod_persona:	CHAR(10)
usuario:	VARCHAR(20)
contraseña:	CHAR(10)
estado_usuario:	CHAR(1)
tipo_usuario:	CHAR(1)

### **Módulos dentro de la página web**

La fase de desarrollo se encuentra en proceso, dentro de la investigación se está tomando en cuenta el análisis y diseño del sistema.

Se mostrará a continuación las pantallas correspondientes al diseño de los módulos más importantes de la página web, divididos en los que estarán asignados al cliente, como los que estarán asignados a los vendedores y al administrador o gerente.

#### **Módulos del Cliente:**

- **Solicitar Cotización**

El cliente puede solicitar una cotización de un pedido al por mayor de uno o más productos cuyos modelos se muestren en la página, o puede solicitar la cotización de un modelo propio, dándole la opción de que lo envíe para que pueda ser revisado por el personal de ventas.

Figura 4.25 - Pantalla Crear cotización

- **Listado de Cotizaciones realizadas**

En este módulo el cliente podrá ver el listado de las cotizaciones que ha solicitado, y las respuestas enviadas por el personal de la empresa, teniendo la opción de enviarlas como pedido posteriormente.

**Ferrer**  
*Arte y Diseño en cuero*

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS **Salir del Sistema**

BIENVENIDO "Pedro Vilchez Duñas"

**Cotizaciones**  
 Crear cotizacion  
**Ver listado de cotizaciones**

**Pedidos**  
 Crear pedido  
 Ver listado de pedidos

**Diseños**  
 Crear diseño  
 Ver diseño

**Pagos**

**Reclamos**  
 Hacer reclamo  
 Ver respuesta

**Cotización Nro. C00020**

**Detalle de Cotizacion**

Tipo	Producto	Cantidad	Precio U.	Precio Tot.	Detalle	Realizar Pedido
Billetera	BC002	30	25.00	750.00	Ver detalle	Enviar Pedido
Bolso	AE033	5	37.00	185.00	Ver detalle	Enviar Pedido
Cartera	CE012	20	60.00	1200.00	Ver detalle	Enviar Pedido
Botas	AE011	6	68.00	408.00	Ver detalle	Enviar Pedido
Precio Total				1463.00		Enviar Listado

**Figura 4.26 - Pantalla Ver listado de cotizaciones**

- **Crear Pedidos**

El cliente registrado, podrá solicitar un pedido para lo cual deberá ingresar el artículo, la cantidad, el modelo y el color. Si el modelo es propio del cliente deberá enviarlo en caso de no pertenecer a un pedido anterior, por lo cual estaría disponible en el catálogo de diseños del cliente.



**Figura 4.27 - Pantalla Crear Pedido**

- **Ver listado de pedidos**

Este módulo mostrará el listado de pedidos realizados por el cliente, el monto, el número de cuotas y su estado. También mostrará información sobre las formas de pago, ya sea en línea o realizando un depósito en el banco, para ello se provee el número de cuenta de la empresa.

Para el pago en línea, se requiere que el visitante de la página cuente con alguna de las tarjetas de crédito que aparecen en la pantalla. Cabe mencionar que este sistema Web no controla la validez de los pagos en línea, esta operación la realizará una empresa extranjera dedicada a



este tipo de transacciones. El usuario será enviado a la página Web de dicha empresa, externa al sistema.

**Ferrer**  
Arte y Diseño en cuero

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

BIENVENIDO "Pedro Vilchez Dueñas "

**Cotizaciones**  
 Crear cotizacion  
 Ver listado de cotizaciones

**Pedidos**  
 Crear pedido  
 Ver listado de pedidos

**Pagos**  
 Confirmar pago

**Diseños**  
 Ver diseño  
 Crear diseño

**Reclamos**  
 Hacer reclamo  
 Ver respuesta

**Listado de Pedidos**

Pedido	Fecha	Detalle	Nro. Cuotas	Mto Pagado	Saldo	Mto Total	Estado	Pagar
P00150	04/08/07	Ver detalle	1	0.00	2543.00	2543.00	Pendiente	Seleccionar
P00119	15/07/07	Ver detalle	4	5000.00	5000.00	10000.00	Pendiente	Seleccionar
P00080	10/07/07	Ver detalle	1	6000.00	0.00	6000.00	Entregado	
P00075	01/07/07	Ver detalle	1	5500.00	0.00	5500.00	Entregado	

**Depósito Bancario**  
 Banco: Scotiabank  
 Nro de cuenta: 181-1445848-1-39  
 Titular: Ferrer S.A.C.  
 Tipo de cuenta: Cuenta Corriente en soles

**Pago con Tarjeta de Crédito**  
 www.2checkout.com

Figura 4.28 - Pantalla Ver listado de pedidos

- **Confirmación de Pago**

Este módulo sirve en caso de que el pago haya sido mediante depósito, donde se ingresarán los datos del voucher y el monto depositado, para su posterior confirmación con el banco.

**Ferrer**  
*Arte y Diseño en cuero*

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS **Salir del Sistema**

BIENVENIDO "Pedro Vilchez Dueñas "

**Cotizaciones**  
Crear cotizacion  
Ver listado de cotizaciones

**Pedidos**  
Crear pedido  
Ver listado de pedidos

**Pagos**  
Confirmar pago

**Diseños**  
Ver diseño  
Crear diseño

**Reclamos**  
Hacer reclamo  
Ver respuesta

**Pedido Nro. P00150**

**Confirmar Pago:**

Monto Depositado: S/. 2543.00

**Datos del Voucher o Constancia de Depósito:**

Ingresar nro de voucher:

Fecha:

**Enviar Confirmación**

**Figura 4.29 - Pantalla Confirmar pago**

- **Ver Diseño**

En este módulo el cliente tendrá la opción de ver el listado de sus diseños, y podrá darle mantenimiento.



**Figura 4.30 - Pantalla Ver Diseño**

- **Crear Diseño**

Esta opción le permitirá al cliente adjuntar un nuevo diseño a su catálogo y darle las características necesarias como alto, ancho, largo, descripción y colores en los que será elaborado para ser considerado posteriormente en una cotización. Los diseños que el cliente adicione a su catálogo son privados y no podrán ser utilizados por otros clientes ni por la empresa. La empresa respeta la confidencialidad de los catálogos de todos sus clientes.



Figura 4.31 - Pantalla Crear Diseño

## Módulos del vendedor y del Administrador

- **Consultar Cotizaciones pendientes**

En el menú de los vendedores y del administrador, aparecerán las cotizaciones pendientes enviadas por los clientes, para que puedan emitir una respuesta como se muestra en la figura inferior. Además podrán consultar el detalle de cada una de las cotizaciones presionando el código de la cotización (link), que los conducirá a la siguiente pantalla conteniendo el detalle de la cotización seleccionada.

[HOME](#)
[EMPRESA](#)
[PRODUCTOS](#)
[CONTACTENOS](#)
[Salir del Sistema](#)

Usuario: "Roxana Perez"

**COTIZACIONES**  
 Pendientes (3)  
 Atendidas

**PEDIDOS**  
 Pendientes (5)  
 En atención (1)  
 Atendidos

**PAGOS**  
 Consultar Pagos

**CLIENTES**  
**RECLAMOS**  
**CATÁLOGO**  
 Empresa  
 Clientes

**AGENDA**

**COTIZACIONES PENDIENTES**

Nº Cot.	Cliente	Categoría	Fecha	
<a href="#">C00020</a>	9035 Vilchez Dueñas Pedro	Bueno	05/07/2007	Revisado
<a href="#">C00019</a>	9124 Ronald Ramirez, Erika	Regular	05/07/2007	Por Revisar
<a href="#">C00018</a>	9063 Mendoza Salvador, Manuel	Bueno	05/07/2007	Por Revisar
Número de Cotizaciones:			3	

Figura 4.32 - Pantalla Cotizaciones pendientes

[HOME](#)
[EMPRESA](#)
[PRODUCTOS](#)
[CONTACTENOS](#)
[Salir del Sistema](#)

Usuario: "Roxana Perez"

**COTIZACIONES**  
 Pendientes (3)  
 Atendidas

**PEDIDOS**  
 Pendientes (5)  
 En atención (1)  
 Atendidos

**PAGOS**  
 Consultar Pagos

**CLIENTES**  
**RECLAMOS**  
**CATÁLOGO**  
 Empresa  
 Clientes

**AGENDA**

**DETALLE COTIZACIÓN: C00020**  
 CLIENTE: 9035 Vilchez Dueñas, Pedro

FECHA: 05/07/2007  
 ESTADO: Revisado

Tipo	Modelo	Material	Cant.	Prec. Cot	Prec. Total	
Billetera	BC002	1117	30	25.00	750.00	Ver Detalle
Bolso	AE033	1078	5	37.00	185.00	Ver Detalle
Cartera	CE012	0552	20	60.00	1200.00	Ver Detalle
Botas	AE011	2345	6	68.00	408.00	Ver Detalle
TOTAL			61		1463.00	

Enviar

Figura 4.33 - Pantalla Detalle de cotizaciones pendientes

- **Consulta de pedidos**

Los pedidos realizados por los clientes podrán ser consultados por los vendedores y el administrador, apareciendo además su estatus, es decir si está en espera de ser atendido, si está siendo atendido o ya está listo para su entrega. Igualmente se podrá consultar el saldo pendiente con respecto al pedido, ya que por lo general el pago se realiza en partes.

La atención de los pedidos pendientes podrá ser ordenada bajo diferentes criterios, como categoría del cliente, por monto del pedido, o simplemente por orden de llegada. En las figuras 4.34 y 4.35 se muestran los pedidos con estado pendiente.

Nº Cot.	Cliente	Categoría	Fecha	
<a href="#">P00150</a>	9035 Vilchez Dueñas, Pedro	Bueno	05/07/2007	Revisado
<a href="#">P00151</a>	9184 Cárdenas Solís, Rosario	Regular	05/07/2007	Por Revisar
<a href="#">P00152</a>	9110 Ramos Carpio, Elena	Bueno	05/07/2007	Por Revisar
Número de Pedidos:				3

**Figura 4.34 - Pantalla Pedidos pendientes**



**Ferrer**  
Arte y Diseño en cuero

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

Usuario: "Roxana Perez"

**COTIZACIONES**  
Pendientes (3)  
Atendidas

**PEDIDOS**  
Pendientes (3)  
En atención (1)  
Atendidos

**PAGOS**  
Consultar Pagos

**CLIENTES**

**RECLAMOS**

**CATÁLOGO**  
Empresa  
Clientes

**AGENDA**

**DETALLE DEL PEDIDO: P00150** **COTIZACIÓN N° : C00020**

Cliente: 9035 - Vilchez Dueñas, Pedro **Última Compra: 04/05/2007**  
 Tipo Cliente: Bueno **Saldo Pendiente: S/. 0.00**

Prod.	Material	Color	Cant.	Talla	N° Taco	Prec. Unit.	Prec. Total	
BC002	1117	001	10	No	No	25.00	250.00	OK
BC002	1117	012	10	No	No	25.00	250.00	OK
BC002	1117	027	10	No	No	25.00	250.00	OK
AE033	1078	002	5	No	No	37.00	185.00	OK
CE012	0552	001	10	No	No	60.00	600.00	OK
CE012	0552	013	10	No	No	60.00	600.00	OK
AE011	2345	001	3	38	7	68.00	204.00	OK
AE011	2345	003	3	39	9	68.00	204.00	OK
<b>TOTAL</b>			<b>61</b>			<b>S/.</b>	<b>2543.00</b>	

Acceptar Modificar Anular

**Figura 4.35 - Pantalla Detalle de pedido pendiente**

- **Ficha cliente**

Permite al vendedor o administrador realizar una consulta rápida, en líneas generales de un cliente, mostrándole sus datos más importantes como dirección, teléfono, e-mail, su saldo pendiente con la empresa, su categoría (Muy bueno, bueno, regular o malo). Además mediante un mantenimiento le permitirá ingresar, modificar o dar de baja a un cliente en el sistema.

**Ferrer**  
Arte y Diseño en cuero

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

Usuario: "Roxana Perez"

**COTIZACIONES**  
 Pendientes (3)  
 Atendidas  
**PEDIDOS**  
 Pendientes (3)  
 En atención (1)  
 Atendidos  
**PAGOS**  
 Consultar Pagos  
**CLIENTES**  
**RECLAMOS**  
**CATÁLOGO**  
 Empresa  
 Clientes  
**AGENDA**

**FICHA DEL CLIENTE**  
☐ Persona Natural    ☒ Persona Jurídica  
 Estado: **ACTIVO**  
 Categoría: **Cliente Bueno**  
 Saldo pendiente: **S/. 200.00**  
 Código:   
 Nombre:   
 RUC:   
 Contacto:   
 Dirección:   
 Tienda:   
 Teléfonos:   
 E-mail:   
[Ver Compras 2007](#)

**Figura 4.36 - Pantalla Ficha de Cliente**

- **Gestión de Reclamos**

Permite al personal de la empresa, revisar los reclamos que los clientes envíen. Esto permitirá llevar un control de todos los reclamos realizados y su situación, es decir si fueron atendidos o no. De esta manera se pueden detectar fallas en los procesos y corregirlos.



Figura 4.37 - Pantalla Reclamos



Figura 4.38 - Pantalla Detalle de Reclamos



- **Reportes**

Esta opción se encontrará disponible para el administrador o Gerente General, ya que brinda los reportes estadísticos de las ventas de acuerdo a ciertos criterios. Los reportes serán mostrados en la pantalla de su menú y seleccionará el que desea ver presionando el icono del reporte.



**Figura 4.39 - Pantalla Seleccionar Reporte**

### **Reporte de Ventas por Producto**

En este reporte se podrán listar las ventas realizadas de un producto, durante el año que se seleccione, distribuido mensualmente. Se podrá visualizar un reporte a modo de tabla, así como una gráfica de barras.

**Ferrer**  
*Arte y Diseño en cuero*

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

Usuario: "Alicia Rojas"

**COTIZACIONES**  
Pendientes (3)  
Atendidas

**PEDIDOS**  
Pendientes (5)  
En atención (1)  
Atendidos

**PAGOS**  
Consultar Pagos

**CLIENTES**

**RECLAMOS**

**CATÁLOGO**  
Empresa  
Clientes

**AGENDA**

**REPORTES**

**REPORTE DE VENTAS POR PRODUCTO**

Año: 2007

Producto: CE014 Cartera Modelo Verónica

Aceptar Cancelar

Figura 4.40 - Pantalla Ingresar parámetros del Reporte de Ventas por Producto

**Ferrer**  
*Arte y Diseño en cuero*

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

Usuario: "Alicia Rojas"

**COTIZACIONES**  
Pendientes (3)  
Atendidas

**PEDIDOS**  
Pendientes (5)  
En atención (1)  
Atendidos

**PAGOS**  
Consultar Pagos

**CLIENTES**

**RECLAMOS**

**CATÁLOGO**  
Empresa  
Clientes

**AGENDA**

**REPORTES**

Ventas por Producto (en nuevos soles)

Año: 2007

Imprimir

Producto	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
CE014 Cartera Modelo Verónica	10,523	7,471	9,632	9,100	36,726

[Ver Gráfico de ventas](#)

Figura 4.41 - Pantalla Reporte de Ventas por Producto





**Figura 4.42 - Pantalla Gráfico de Barras del Reporte de Ventas por Producto**

### **Reporte de Ventas por Zonas**

El siguiente reporte corresponde a las ventas segmentadas por zonas geográficas, distribuidas mensualmente en el año seleccionado en la pantalla de parámetros.

**Ferrer**  
*Arte y Diseño en cuero*

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

Usuario: "Alicia Rojas"

**COTIZACIONES**  
Pendientes (3)  
Atendidas

**PEDIDOS**  
Pendientes (5)  
En atención (1)  
Atendidos

**PAGOS**  
Consultar Pagos

**CLIENTES**

**RECLAMOS**

**CATÁLOGO**  
Empresa  
Clientes

**AGENDA**

**REPORTES**

**REPORTE DE VENTAS POR ZONAS**

Año: 2007

Aceptar Cancelar

Figura 4.43 - Pantalla Ingresar parámetros del Reporte de Ventas por Zonas

**Ferrer**  
*Arte y Diseño en cuero*

HOME EMPRESA PRODUCTOS CONTACTENOS Salir del Sistema

Usuario: "Alicia Rojas"

**COTIZACIONES**  
Pendientes (3)  
Atendidas

**PEDIDOS**  
Pendientes (5)  
En atención (1)  
Atendidos

**PAGOS**  
Consultar Pagos

**CLIENTES**

**RECLAMOS**

**CATÁLOGO**  
Empresa  
Clientes

**AGENDA**

**REPORTES**

Ventas por Zonas (en nuevos soles)  
Año: 2007

Imprimir

Zona	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
0110 - Lima	9874.05	6230.40	11320.41	4521.01	31945.87
0113 - Tacna	3200.27	2311.02	8652.27	1652.04	15815.60
0101 - Arequipa	2935.12	2612.55	5055.44	3655.11	14258.22
0200 - Ecuador	5324.96	0.00	5621.32	3542.22	14488.50
0300 - Colombia	6312.64	7253.21	4321.00	0.00	17886.95
Totales	27647.14	18407.18	34970.44	13370.38	94395.14

Ver Gráfico de ventas

Figura 4.44 - Pantalla Reporte de Ventas por Zonas



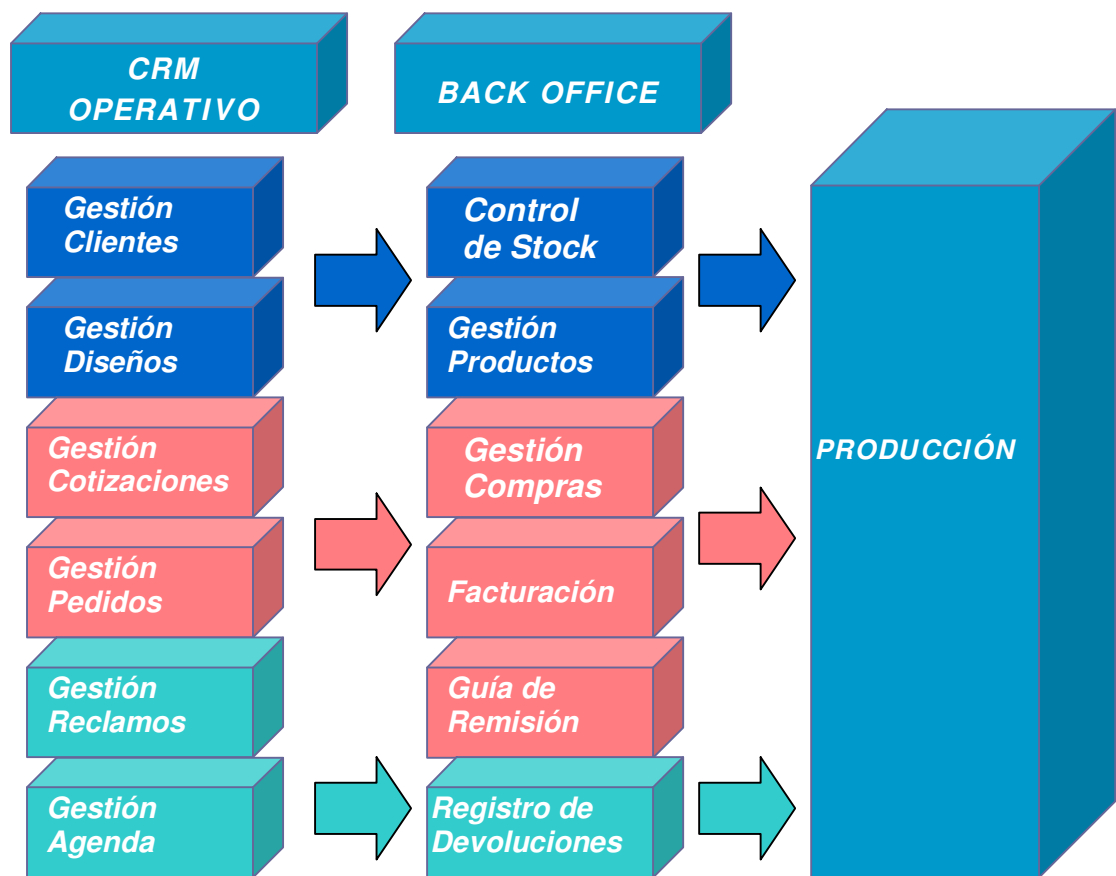
Figura 4.45 - Pantalla Gráfico del Reporte de Ventas por Zonas

#### 4.8.6. La información del CRM

La información a obtener del CRM operativo ha sido determinada de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas involucradas. Cada módulo de la página web responde a los requerimientos del personal para poder realizar sus labores de una manera más eficiente.



Figura 4.46 – Interacción de CRM con las áreas de la Organización



**Figura 4.47 – Integración del CRM con los sistemas de la Organización**

#### **4.8.7. La tecnología CRM**

El CRM no sólo consta del desarrollo de alguna herramienta de soporte a la empresa, sino que deben existir cambios en la organización, en sus estrategias y en su forma de trabajo para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante establecer el tipo de tecnología ha utilizarse en el proyecto, ya que el objetivo de introducir una tecnología más moderna es, en primer lugar, aumentar la productividad de la empresa, tanto en optimizar sus



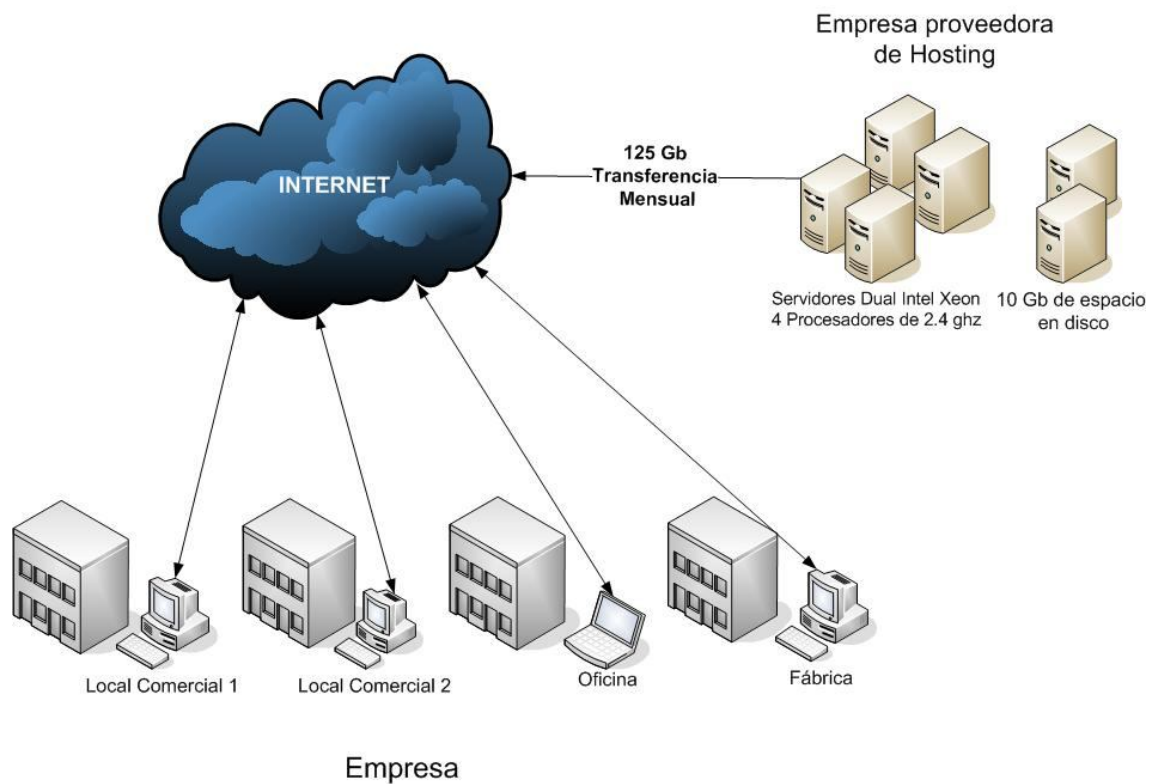
principales procesos, automatizarlos, proveer un mejor servicio, así como tener la información disponible en el momento que se necesite; esto influirá en los beneficios que percibe la empresa en todos sus niveles y principalmente con sus clientes. En segundo lugar, se debe considerar que el sector al que se está dirigiendo son pymes, por lo que el estudio debe involucrar no sólo aspectos técnicos sino también económicos, ya que una empresa de este sector, no cuenta con un gran presupuesto como el de empresas más grandes.

Considerando estos puntos, se propone que el desarrollo sea realizado orientado a web, ya que además de ser una tendencia, provee la flexibilidad necesaria para el negocio y sus alcances establecidos, además que su desarrollo sea en software libre, y que su alojamiento sea mediante un hosting, previa evaluación de los servicios que ofrezca, entre los cuales se debe considerar características de servidor, espacio y seguridad.

Las tecnologías propuestas para ser utilizadas en este proyecto se muestran en el siguiente cuadro:

TECNOLOGIA	OBSERVACIONES
<b>Hardware:</b> Servidor (Empresa proveedora de Hosting)	<b>Hosting Proveedor:</b> Servidores Dual Intel Xeon 4 procesadores de 2.4 ghz <b>125 Gb</b> de transferencia mensual <b>10 Gb</b> de espacio en disco Sistema Operativo Linux Red Hat 9.0
<b>Software:</b> Java (Netbeans) Tomcat 5.0.19 J2SDK versión 1.4.2 MySql Macromedia Dreamweaver	<b>Implementación:</b> Gestor de la Base de Datos Diseño de interfaces

**Tabla 4.6 - Requerimientos tecnológicos**



**Figura 4.48 – Arquitectura Tecnológica**

#### **4.8.8. Las métricas del CRM**

Los 7 pasos anteriores han servido para la ejecución y construcción del CRM operativo, mientras que el octavo sirve para proporcionar las métricas para evaluar el éxito del desarrollo del CRM. Cada empresa debe desarrollar sus propias métricas de manera que pueda analizar su situación y corregir ciertos problemas de acuerdo al resultado de la evaluación. Para ello dentro de la empresa se ha elaborado una tabla mediante la cual se medirá de manera porcentual el incremento o decremento de ciertos aspectos.

Los puntos considerados dentro de la tabla se dividen en métricas correspondientes a funciones operativas, funciones administrativas y funciones empresariales o gerenciales. La comparación de incrementos puede ser realizada en periodos semestrales, anuales o como la empresa lo considere conveniente.

Criterios de Evaluación	Incremento
<b>Funciones operativas</b>	
1. Capacidad en atención de cotizaciones	
2. Capacidad en atención de pedidos	
3. Control de pagos	
4. Gestión de reclamos	
5. Administración de catálogos de clientes	
6. Administración de contactos	
7. Administración de reuniones y agenda	
<b>Funciones administrativas</b>	
8. Toma de decisiones respecto a productos.	
9. Gestión de pedidos por categoría del cliente.	
10. Mejor segmentación de clientes.	
<b>Beneficios empresariales</b>	
11. Incremento de número de clientes	
12. Incremento de ventas	
13. Incremento de exportaciones	
14. Incremento en promoción de productos	

**Tabla 4.7 – Métricas del CRM**

Cada una de las métricas definidas en la tabla 4.7, podrán ser obtenidas del sistema que se ha propuesto de la siguiente manera:



1. Capacidad en atención de cotizaciones: mediante el sistema se podrán realizar las cotizaciones en línea, de esta manera no se utiliza sólo la vía telefónica, y se llevará un registro de las cotizaciones realizadas, a qué clientes pertenecen y cuántas de ellas se convirtieron en pedidos. Se debe considerar si existe una variación en el número de cotizaciones atendidas durante un periodo.
2. Capacidad en atención de pedidos: Se tendrá un control de los pedidos realizados, si fueron en el local o mediante la página y se tendrán los clientes que los solicitaron, de esta manera se espera que mediante la página, se realicen más pedidos incluso de clientes nuevos. Se deberá verificar si existe una variación en número de pedidos realizados en un determinado periodo.
3. Control de pagos: Los pagos podrán ser realizados por la página facilitándole al cliente los trámites, además el vendedor podrá consultar en línea los saldos pendientes de cada cliente. Se deberá observar si existe reducción en los tiempos de espera y en los tiempos operacionales para atender una cantidad de pedidos durante un periodo.
4. Gestión de reclamos: El registro de los reclamos deberá permitir a la empresa tener una mejor gestión en cuanto a atención al cliente, tiempos de entrega de sus productos y la calidad de los mismos. El incremento o disminución de reclamos pueden indicar varias carencias de la empresa en cuanto a organización.

5. Administración de catálogos de clientes: Se debe tener en cuenta si existe reducción de tiempos en la ubicación de un modelo de producto, al utilizar el catálogo virtual de la página.
6. Administración de contactos: Tener en cuenta la reducción del tiempo en ubicar los datos importantes de cada uno de sus clientes, y tomar en cuenta que son datos actualizados y confiables.
7. Administración de reuniones y agenda: Contemplar la reducción de tiempo y mejor coordinación al llevar una agenda de reuniones para la atención de clientes y proveedores.
8. Toma de decisiones respecto a productos: En base a los reportes de ventas mensuales de sus pedidos se podrá decidir acerca de incrementar las cuotas de venta de un producto o cambiar la perspectiva de las ventas en determinada zona, por ejemplo.
9. Gestión de pedidos por categoría de cliente: Mediante el sistema se podrá seleccionar si el pedido se atiende con prioridad por la categoría del cliente, por el volumen del pedido o el orden de llegada, esto ayudará a gestionar de una mejor manera los pedidos.
10. Mejor segmentación de clientes: Mediante los reportes se podrá llevar un control de los segmentos de su mercado rápidamente, sin la necesidad de cálculos manuales.

11. Incremento de número de clientes: A través de las órdenes de ventas se podrá conocer el número de clientes que realizaron pedidos a la empresa, y debe revisarse si existe una variación en el número de clientes que se acostumbra por mes o periodo.
12. Incremento de ventas: Se tendrán reportes mensuales de las ventas para determinar si la variación de las ventas es positiva o negativa. Los reportes son inmediatos y no se necesitará realizar cálculos adicionales.
13. Incremento de exportaciones: Con la página web la empresa podrá ofrecer sus productos a una mayor cantidad de personas en el mundo, atrayendo nuevos clientes y abriendo a la larga nuevos mercados.
14. Incremento en promoción de productos: La página web llegará a una mayor cantidad de personas, por ende sus productos se harán más conocidos.

Se debe tener en cuenta que los resultados no se verán en pocos meses luego de la implementación, sino que este es un proceso que tomará tiempo, tanto para el personal de la empresa como para los clientes que utilizarán la página, ya que tal vez no estén acostumbrados a este tipo de canal para realizar sus negocios. Asimismo el conjunto de métricas puede ser modificado según la empresa lo crea conveniente, ajustándose a los cambios en su entorno.

#### 4.9. Análisis Costo-Beneficio

Se van a considerar los siguientes criterios para la evaluación de los costos del proyecto, en cada una de sus fases, mediante una ponderación equivalente al peso que representaría en el costo total. Esto provee de información importante para determinar la inversión inicial a considerar tanto en equipos como en la implementación de la página web. El siguiente cuadro muestra las etapas del proyecto y su ponderación:

Criterios de Evaluación	Ponderación
<b>1. Diseño, Desarrollo y Construcción de la Página Web</b>	<b>3</b>
Diseño y análisis de funcionalidades, definición de módulos y del modelo de gestión.	1
Desarrollo y construcción	1
Prueba y certificación	1
<b>2. Tecnología: Hardware y Software</b>	<b>3</b>
Hardware, software básico, licencias y conectividad	3
<b>3. Servicio de Alojamiento Web</b>	<b>6</b>
Conectividad (costos telecomunicaciones)	2
Seguridad 7 x24x365	3
Monitoreo y respaldo	1
<b>4. Soporte técnico y mantenimiento</b>	<b>4</b>
<b>5. Capacitación</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Tabla 4.8 - Análisis de costo del proyecto**

En cuanto a los beneficios esperados, cabe destacar que, si bien es cierto, el producto brindará las funcionalidades necesarias para mejorar la atención al cliente y la eficiencia de las personas que integran la empresa, es

necesario el compromiso de dichas personas para lograr los resultados esperados. Los beneficios evaluados de manera cualitativa son los siguientes:

- Integración de la información en toda la empresa.
- Administrar la información electrónicamente.
- Disponibilidad de la información en línea durante las 24 horas del día, todo el año para los clientes y empleados.
- Disponer de información clave para la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Disponer de información oportuna para la atención del usuario.
- Localizar y visualizar, mediante bandejas personalizadas, los pedidos y cotizaciones pendientes.
- Mejora en la gestión de las cotizaciones y pedidos de cada cliente de manera personalizada.
- Solicitar reportes estadísticos referentes a las ventas o los clientes.
- Reducir tareas y procesos (menores costos).
- Permitir mayor control de la información, empleando claves de acceso por usuario.
- Precisión en los reportes.
- Ahorrar tiempo para acceder a la información completa.
- Protección de la información contra posibles siniestros, tales como incendios o inundaciones, al mantenerse la base de datos y los backups por medio de un servicio externo (Hosting).
- Los usuarios externos (clientes), podrán acceder a su información sin tener que contactar a la empresa, reduciendo tiempos de atención.

Este conjunto de mejoras esperadas deben estar apoyada por las estrategias expuestas en la metodología del CRM, para una maximización de resultados, acompañado de capacitación del personal.

## **CONCLUSIONES**

- La estrategia de CRM puede ser aplicada tanto en grandes corporaciones mundiales, hasta en un pequeño negocio de nuestra ciudad, como el caso de la empresa en estudio, ofreciéndoles a las empresas la oportunidad de incrementar sus clientes, mejorar sus servicios y su rentabilidad.
- La implantación del CRM dentro de una empresa no sólo es la adquisición o desarrollo de un software sino que implica un cambio organizacional y cultural, sin ello cualquier aplicación del CRM fracasará. En la empresa Ferrer S.A.C. se ha seguido la metodología propuesta, debido a ello la gerente general y sus empleados han adoptado el CRM como una estrategia que les ayudará a ser más competitivos, además se han realizado cambios en algunos procesos para optimizarlos como parte del desarrollo de la propuesta metodológica.
- En el Perú, las pequeñas empresas pueden impulsar su desarrollo y economía, mediante el uso correcto de las tecnologías de información que pueden estar a su alcance con una planeación adecuada. Para la empresa Ferrer S.A.C., durante el desarrollo de la metodología se ha

sugerido la inversión en un hosting que le permitirá ahorrar costos de licencias, seguridad, backups y mantenimiento, todo de acuerdo a las posibilidades económicas de la empresa.

- En la empresa Ferrer S.A.C., se ha aplicado una metodología general de implantación del CRM, que puede ser utilizada en cualquier tipo de organización y de cualquier tamaño. El CRM, entonces les permitirá mejorar las relaciones con sus clientes existentes y adquirir nuevos.
- La aplicación del CRM dentro de la empresa disminuirá los tiempos de resolución de los problemas, proveerá de información de manera rápida y exacta de los clientes, de esta manera se mejorará las relaciones con los clientes, creando lealtad y asegurando su retención.



## **RECOMENDACIONES**

- La realidad de las pymes en el Perú, como se ha comentado anteriormente, es que carecen de la infraestructura tecnológica necesaria para implementaciones sofisticadas, es por ello que, en vista de las iniciativas estatales de promover el comercio electrónico, como el caso de PROMPEX o PROMPYME, se podrían dar proyectos en los cuales se haga una implementación CRM donde puedan asociarse pymes por sectores, y de esta manera cubrir la carencia de infraestructura.
- En la actualidad existe implementaciones de portales web que agrupan servicios de diversas empresas y las ofrecen en conjunto a sus clientes, como por ejemplo en el sector turismo. Sería recomendable tomar este tipo de iniciativa en el sector de manufactura de cuero o en otros sectores, aplicando la estrategia CRM vista en la presente investigación, de esta manera se harán visibles al mundo.
- Se sugiere implantar las estrategias de CRM y las tecnologías de información a lo largo de todas las áreas de la organización para obtener el éxito de manera conjunta, no dejando que cada una de ellas implante

su propio plan, debido a que el CRM debe estar alineado a los objetivos del negocio.

## **GLOSARIO**

**Automatización de la fuerza de ventas:** (SFA) Organiza el proceso de ventas ayudando al personal y a sus supervisores a manejar tanto clientes como los ciclos de ventas a través de aplicaciones como administración de contactos, configuradores y órdenes de entrada.

**B2B: (Business to Business)** Relación del comercio electrónico entre negocios. Define las relaciones que se dan entre empresas a través de Internet. Dichas relaciones pueden tener aplicaciones diversas que van desde el simple intercambio colaborativo de información hasta el cierre de operaciones comerciales en línea.

**B2C: (Business to Customer)** Relación del comercio electrónico entre negocio y ciudadano/consumidor. Son sitios virtuales cuya finalidad principal es la de comercializar en línea los productos y servicios de la empresa.

**B2E: (Business to Employee)** Relación del comercio electrónico entre negocio y empleado. Normalmente este concepto se ve cristalizado en las llamadas Intranets corporativas (sitios de Internet destinados a ser usados sólo por miembros de una organización), mediante las cuales las organizaciones

logran una comunicación más eficiente con sus empleados y un desarrollo de sus capacidades productivas.

**Back Office:** funciones de negocio que incluyen contabilidad, compras, introducción de pedidos, gestión de almacén, producción y cálculo de costes.

**Call Centers:** Lugar de una empresa donde se concentran las comunicaciones telefónicas de clientes. Un Call Center típico dispone de Tecnología de Información para automatizar los procesos, y tiene capacidad para soportar un gran volumen de llamadas simultáneamente, atendiendo, manteniendo el registro y redireccionando esas llamadas cuando es necesario. Un Call Center es utilizado como apoyo para catálogos, empresas de telemarketing, soporte de producto (Help Desk), servicios de atención al consumidor (SAC) y cualesquiera empresas que usen el teléfono como televentas.

**CRM: (Customer Relationship Management),** Gestión de la Relación con los Clientes.

**CRM Analítico:** Componente del CRM que permite identificar y acompañar diferentes tipos de clientes dentro de la cartera de clientes de una empresa y a partir de ello determinar qué estrategia seguir para atender las diferentes necesidades de los clientes identificados. Normalmente utiliza recursos de data mining para localizar los estándares de diferenciación entre los clientes.

**CRM Colaborador:** Es la aplicación de la tecnología de información que permite la automatización y la integración de todos los puntos de contacto del

cliente con la empresa. Esos puntos de contacto deben estar preparados para interactuar con el cliente y diseminar las informaciones obtenidas por los sistemas del CRM Operacional.

**CRM Operacional:** Es la aplicación de la tecnología de información para mejorar la eficiencia de la relación entre clientes y la empresa. Están entre los productos de CRM Operacional la automatización de fuerza de ventas (SFA), automatización de canales de venta (SCA), sistemas de e-Commerce y Call Centers.

**Data Mining:** (Minería de Datos), Sistemas de búsqueda masiva de datos con base a diferentes tipos de patrones.

**Data Warehousing:** (Almacenamiento de Datos) Sistemas de organización e inventario de datos.

**E-Business:** (negocio electrónico) Término que es frecuentemente aplicado a los negocios resultantes del uso de la tecnología digital y de la Internet como principal medio de comunicación e interacción.

**E-Commerce** (comercio electrónico) El e-Commerce se refiere a usar la Internet, comunicaciones digitales y aplicaciones de Tecnología de la Información (IT) para posibilitar el proceso de compra o venta.

**Extranet:** Desarrollos en Internet basados en sistemas de información entre clientes y proveedores de una empresa.

**Front Office:** soluciones que recopilan toda la información sobre las referencias y los clientes de una empresa y sus interacciones en un sólo lugar para automatizar y optimizar el tratamiento de la información de contacto, las referencias, las ventas en equipo, los informes del canal de ventas y otras tareas.

**Internet:** Conocida como Red de Redes, consiste en la red más grande de información para la transmisión de datos a través de medios electrónicos.

**Intranet:** Desarrollos en Internet basados en sistemas de información hacia el interior de una empresa.

**Marketplace:** Punto de encuentro entre empresas compradoras y vendedoras, o comunidades de ellas, en el que, a través de Internet, pueden llevar a cabo sus relaciones comerciales mediante soluciones globales de software. Es decir, un facilitador del comercio electrónico entre empresas.

**Página Web:** Página o sitio de Internet.

**PRM:** (Partner Relationship Management) Es la metodología y herramientas que una organización emplea para auxiliar en la gestión de la relación de los intereses mutuos con otras empresas, como copropiedad de marcas, productos y patentes, sociedad OEM, reventa o distribución y copatrocinio. PRM tiene mucho en común con el CRM y como éste, puede utilizar tecnología de información para mantener y acompañar ese tipo de relación.

**Portales:** Desarrollo en Internet que se propone como la puerta de entrada para una diversidad de información relacionada.

**Pymes:** Pequeñas y medianas empresas.

**TIC:** Tecnologías de Información y Comunicaciones. Las TIC permiten a las personas obtener de manera inmediata la información que desean a través de medios electrónicos; y a los negocios mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo y administrativos, así como desarrollar nuevos productos y servicios.

**Venta cruzada:** Tratar a un cliente existente que ha adquirido un producto como cliente potencial para otros productos, vendiendo así una mayor variedad y cantidad de productos.

**Venta maximizada:** Vender los productos más rentables que sean relevantes para el cliente, controlando así indirectamente la demanda de los clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ADICTOSALTRABAJO**

2005      *Desarrollo del Prototipo de eCRM*  
[www.adictosaltrabajo.com](http://www.adictosaltrabajo.com)      Consultado: 06/07/2007

### **ANALISTACRM**

2007      *¿Qué es CRM?: Cómo montar un plan CRM desde cero*  
[www.analistacrm.com](http://www.analistacrm.com)      Consultado: 09/07/2007

### **BELACHEW, YOHANNES; HOANG, AMANDA y KOURIEH, JOSEPH**

2007      *Mobile Customer Relationship Management – A Study of mCRM adoption in the Swedish Market*  
Tesis de Bachiller  
Universidad de Jönköping

### **CHEN, JESSICA y WANG, ERIC**

2006      *Internalization in Technology Innovation: A Case of CRM Adoption*  
Eventos de la 39ava Conferencia Internacional de Hawai en Ciencias de Sistema.

### **COMPUTERWORLD REVISTA**

2006      *La pyme europea se concienza de los beneficios del CRM aumentará la inversión en estos proyectos, según Datamonitor*  
Computerworld N°:1083 13/01/2006 (Pág. 32)

### **CRM2DAY**

2007      *CRM Solutions: What a Small Business Should Look For*  
[www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)      Consultado: 03/08/2007

### **CRM BLOG**

*Four Obstacles to CRM Success*  
<http://www.crmblogger.com/four-obstacles-to-crm-success.php>



Consultado: 05/08/2007

#### CRM GUY

2007 *CRM Trends*

<http://crmguuy.blogspot.com/2007/05/crm-trends.html> Consultado: 12/07/2007

#### CRM MAGAZINE

2006 *The 2006 CRM Market Awards - Table of Contents and Introduction*

#### CUSTOMERSERVICEPOINT

*Beneficios del CRM*

[www.customerservicepoint.com](http://www.customerservicepoint.com) Consultado: 02/07/2007

#### DELTA ASESORES

2007 *Administración de la Relación con el Cliente*

[www.deltaasesores.com](http://www.deltaasesores.com) Consultado: 12/07/2007

#### DESTINATIONCRM

2006 *The 2006 Elite: 4 companies whose CRM initiatives netted notable gains that met or surpassed expectations*

[www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com) Consultado: 12/07/2007

#### DYCHE, JILL

2006 *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*

[www.businessintelligence.com](http://www.businessintelligence.com) Consultado: 27/06/2007

#### ESTADÍSTICO

2003 *Pautas para afrontar un Proyecto CRM*

[www.estadistico.com](http://www.estadistico.com) Consultado: 22/07/2007

#### GARTNER GROUP

2007 *The Gartner CRM Vendor Guide*

<http://mediaproducts.gartner.com/reprints/ncr/vol3/article8/article8.html>

Consultado: 12/07/2007

#### GRABNER-KRAEUTER, MOEDRITSCHER, WAIGUNY y MUSSNIG

2007 *Monitoreo del rendimiento de las iniciativas de CRM*

Eventos de la 40ava Conferencia Internacional de Hawai en Ciencias de Sistema

GRIFFIN, JANE y JOHNSTONE, KYLE

1999 *Enterprise Customer Relationship Management*  
[www.dmreview.com](http://www.dmreview.com) Consultado:09/08/2007

IMPROVEN CONSULTORES

2002 *¿Qué es CRM?*  
[www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com) Consultado: 12/06/2007

2003 *Metodología para la gestión de las relaciones con los clientes*  
[www.improven-consultores.com](http://www.improven-consultores.com) Consultado: 05/06/2007

ISKY

2002 *Return on investment and customer service*  
[www.isky.com](http://www.isky.com) Consultado:19/06/2007

MICROSOFT

2005 *Portal and CRM Solution Reaches Tourists Directly, Responds to Fast-Changing Trends - a Customer Solution Case Study*  
[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) Consultado: 06/06/2007

MILLER, IAN

2005 *What exactly is CRM?*  
[www.customerservicemanager.com](http://www.customerservicemanager.com) Consultado:18/07/2007

PADILLA HERNÁNDEZ, DAVID y QUIJANO GALLEGOS, ISRAEL

2004 *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México*  
Tesis de Bachiller Administración de Empresas  
Universidad de las Américas Puebla (UDLA)

PEPPERS, DON y ROGERS, MARTHA

2001 *ONEtoONE B2B*

PROMPEX

2006 *Estadísticas del sector de manufactura de artículos de cuero en el Perú*  
[www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe) Consultado: en varias ocasiones

SEARCHCRM

2007 *CRM experts predict 2007*  
<http://searchcrm.techtarget.com> Consultado: 25/07/2007

SISTO, JOSEPH

2007      *What are missing from CRM Systems and Processes?*  
[www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)      Consultado: 06/08/2007

TIE, WU

2003      *Implementing CRM in SME's: An Exploratory Study on the Viability of Using the ASP Model*  
Tesis Master en Economía y Administración de Empresas.  
Escuela de Economía y Administración de empresas de Suecia

WINTERS, PHIL

2007      *CMC Focus on: Customer Intelligence*  
[www.mycustomer.com](http://www.mycustomer.com)      Consultado: 14/07/2007

WIKIPEDIA

2006      Aspects of CRM  
<http://en.wikipedia.org>      Consultado: 19/07/2007

## **ANEXO I – Índice de Figuras**

Figura 3.1 - Modelo de flujo simple del proceso de CRM.....	42
Figura 3.2 - Metodología de trabajo de CRM .....	44
Figura 3.3 - Cadena de Valor CRM.....	57
Figura 3.4 - Cuadrante de Gartner.....	64
Figura 3.5 - Exportaciones del sector Cuero Calzado y Complementarios.....	66
Figura 3.6 - Exportaciones de Calzados (Jul – Set 2006).....	69
Figura 3.7 - Principales mercados internacionales del calzado (Jul – Set 2006).....	70
Figura 3.8 - Estadística de empresas exportadoras en art. Complementarios (Jul – Set 2006).....	71
Figura 3.9 - Estadística de empresas exportadoras del sector calzado (Jul. – Set 2006).....	72
Figura 3.10 - CRM Operativo.....	74
Figura 3.11 - Un modelo de eCRM.....	75
Figura 3.12 - Integración de funciones Front office y Back office.....	81
Figura 4.1 - Ocho Bloques para la construcción de soluciones CRM....	98
Figura 4.2 - Tarjeta de calificaciones de CRM.....	110
Figura 4.3 - Porcentaje de venta por tipo de producto anual.....	115
Figura 4.4 - Porcentaje de venta de productos por tipo de público.....	116
Figura 4.5 - Porcentaje de venta de productos por zonas anual.....	116
Figura 4.6 - Diagrama de Caso de Uso General del Cliente.....	127
Figura 4.7 - Diagrama de Caso de Uso General del Vendedor.....	128

Figura 4.8 - Diagrama de Caso de Uso General del Administrador.....	128
Figura 4.9 - Diagrama de Secuencias: Solicitar Cotización.....	131
Figura 4.10 - Diagrama de Colaboración: Solicitar Cotización.....	132
Figura 4.11 - Diagrama de Secuencia: Realizar pedido.....	133
Figura 4.12 - Diagrama de Colaboración: Realizar pedido.....	134
Figura 4.13 - Diagrama de Secuencia: Realizar pago.....	135
Figura 4.14 - Diagrama de Colaboración: Realizar pago.....	135
Figura 4.15 - Diagrama de Secuencia: Consultar Pedido.....	136
Figura 4.16 - Diagrama de Colaboración: Consultar Pedido.....	137
Figura 4.17 - Diagrama de Secuencia: Consultar pagos de clientes.....	138
Figura 4.18 - Diagrama de Colaboración: Consultar pagos de clientes..	138
Figura 4.19 - Diagrama de Secuencia: Mantener catálogo.....	140
Figura 4.20 - Diagrama de Colaboración: Mantener catálogo.....	140
Figura 4.21 - Diagrama de Secuencias: Consultar Reporte de Ventas...	142
Figura 4.22 - Diagrama de Colaboración: Consultar Reporte de Ventas	142
Figura 4.23 - Diagrama de Clases.....	143
Figura 4.24 - Modelo Entidad – Relación.....	144
Figura 4.25 - Pantalla Crear cotización .....	152
Figura 4.26 - Pantalla Ver listado de cotizaciones.....	153
Figura 4.27 - Pantalla Crear Pedido.....	154
Figura 4.28 - Pantalla Ver listado de pedidos .....	155
Figura 4.29 - Pantalla Confirmar pago.....	156
Figura 4.30 - Pantalla Ver Diseño.....	157
Figura 4.31 - Pantalla Crear Diseño.....	158
Figura 4.32 - Pantalla Cotizaciones pendientes.....	159

Figura 4.33 - Pantalla Detalle de cotizaciones pendientes.....	159
Figura 4.34 - Pantalla Pedidos pendientes.....	160
Figura 4.35 - Pantalla Detalle de pedido pendiente.....	161
Figura 4.36 - Pantalla Ficha de Cliente.....	162
Figura 4.37 - Pantalla Reclamos.....	163
Figura 4.38 - Pantalla Detalle de Reclamos.....	163
Figura 4.39 - Pantalla Seleccionar Reporte.....	164
Figura 4.40 - Pantalla Ingresar parámetros del Reporte de Ventas por Producto .....	165
Figura 4.41 - Pantalla Reporte de Ventas por Producto.....	165
Figura 4.42 - Pantalla Gráfico de Barras del Reporte de Ventas por Producto .....	166
Figura 4.43 - Pantalla Ingresar parámetros del Reporte de Ventas por Zonas.....	167
Figura 4.44 - Pantalla Reporte de Ventas por Zonas.....	167
Figura 4.45 - Pantalla Gráfico del Reporte de Ventas por Zonas.....	168
Figura 4.46 - Interacción del CRM con las áreas de la Organización....	169
Figura 4.47 - Integración del CRM con los sistemas de la Organización	170
Figura 4.48 - Arquitectura Tecnológica .....	172

## **ANEXO II – Índice de Tablas**

Tabla 1.1 - Cambios en los vendedores de CRM.....	18
Tabla 1.2 - Rentabilidad total del software CRM por región 2006-2011.....	19
Tabla 3.1 - Fases del CRM.....	56
Tabla 3.2 - Fortalezas y Riesgos producto CRM de Salesforce.com.....	58
Tabla 3.3 - Fortalezas y Riesgos producto CRM de SAP.....	58
Tabla 3.4 - Fortalezas y Riesgos producto CRM de Microsoft Dynamics CRM.....	59
Tabla 3.5 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Oracle-PeopleSoft....	59
Tabla 3.6 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Oracle-Siebel Systems.....	60
Tabla 3.7 – Fortalezas y Riesgos producto CRM de Oracle E-Business Suite.....	61
Tabla 3.8 - Principales vendedores de CRM en el mercado.....	62
Tabla 3.9 - Utilidades basadas en las licencias.....	63
Tabla 3.10 - Exportaciones del sector Cuero.....	65
Tabla 3.11 - Exportaciones del sector Cuero Calzado y Complementarios.....	66
Tabla 3.12 - Exportaciones SubSector Accesorios.....	67
Tabla 3.13 - Crecimiento del Subsector Calzado.....	68
Tabla 3.14 - Principales mercados de exportación en art. Complementarios.....	69
Tabla 3.16 - Principales mercados de exportación en sector calzado.....	70
Tabla 3.17 - Principales empresas exportadoras en art.	

Complementarios.....	71
Tabla 3.18 - Principales empresas exportadoras en sector calzado .....	72
Tabla 3.19 - CRM Checklist de Pre-Implementación.....	90
Tabla 3.20 – Roles de desarrollo clave en el CRM.....	92
Tabla 4.1 - Matriz FODA (Estrategias FO).....	117
Tabla 4.2 - Matriz FODA (Estrategias DA).....	118
Tabla 4.3 - Matriz FODA (Estrategias DO).....	119
Tabla 4.4 - Matriz FODA (Estrategias FA).....	119
Tabla 4.5- Usuarios y roles.....	129
Tabla 4.6 - Requerimientos tecnológicos.....	171
Tabla 4.7 – Métricas del CRM.....	173
Tabla 4.8 - Análisis de costo del proyecto.....	177



### **ANEXO III: Entrevistas**

#### **Entrevista realizada al personal de la empresa Ferrer S.A.C.**

Los participantes de la entrevista fueron la Gerente General de la empresa, que es la persona con más conocimiento del negocio y la persona que toma todas las decisiones con respecto a los diseños, y que obtiene o contacta clientes; asimismo entrevistamos a algunos vendedores del local de Villa el Salvador.

1. ¿Cuáles son sus clientes más rentables?

Básicamente los clientes más rentables son tiendas o boutiques de Lima y algunas tiendas en provincia que venden nuestros productos, generalmente desean que les confeccionemos sus modelos. En Lima tenemos alrededor de 12 buenos clientes y en provincia tenemos unos 9. En cuanto a los clientes del extranjero hacen pocos pedidos pero en cantidades considerables lo que nos demanda bastante tiempo en confeccionar, en Ecuador tenemos 1 cliente y en Colombia tenemos 3. Es más o menos el bosquejo de los clientes que tenemos por zonas.

2. ¿Sabe cuánto le cuesta atenderlos?

No tengo una idea muy clara de ello ya que los pedidos se manejan por teléfono o personalmente. En cuanto a los clientes regulares ya

tenemos más o menos un número promedio de productos que nos solicitan fabricarles, lo que toma tiempo es la elaboración del diseño, ya que muchos de nuestros clientes nos solicitan fabricarles diseños propios, sobretodo en lo que se refiere a carteras y botas, que por cierto tienen bastante demanda esta temporada.

3. ¿Cuál es su mercado destino?

Confeccionamos carteras, botas, cinturones y accesorios como billeteras y monederos. En cuanto a carteras y botas tenemos diseños casuales o juveniles y también tenemos de vestir en cuanto a carteras y zapatos. Nuestro público está compuesto principalmente por mujeres de todas las edades, ya que cubrimos una amplia variedad de gustos.

En cuanto al extranjero estamos exportando a Ecuador y Colombia, el cuero nacional está teniendo bastante aceptación y no tendría nada que envidiarle al cuero argentino que es bastante conocido.

4. ¿Cuáles son sus productos más representativos?

Más que todo son las carteras, bolsos y las botas. En esta temporada las botas están siendo bastante vendidas y los bolsos grandes también. Tenemos diferentes tipos de cueros, en varios colores de acuerdo con lo que va saliendo más en la temporada.

5. ¿Quiénes son su competencia más cercana?

Dentro del parque de Villa el Salvador tenemos varios competidores, que básicamente, al igual que nosotros, se dedican a vender a otras tiendas

en Lima. Nosotros sólo los vemos a ellos como competencia ya que se encuentran a nuestro nivel, son empresas pequeñas; en cambio empresas como Alda u otras grandes exportadoras son de otro nivel.

Algunos de nuestros competidores más cercanos son D'Rufino E.I.R.L, cuyos productos se venden en algunas tiendas de Miraflores y en Surco; y Kargim que cuenta con locales en Barranco, Surco y La Victoria.

6. ¿Qué es lo que sus clientes valoran de sus productos y servicios?

Los clientes valoran la calidad del producto, en el caso de ser diseños suyos desean que los productos queden tal como los diseñaron. Además valoran la puntualidad en la entrega de sus productos. La confianza que hemos desarrollado con varios de los clientes a través de los años es invaluable, sobre todo en estos días donde el cliente va donde le ofrezcan un mejor trato.

7. ¿Qué es lo que sus clientes necesitan y esperan de la relación con su empresa?

Los clientes esperan, aparte de un buen precio, más que nada puntualidad en la entrega de sus pedidos y calidad en los mismos. Ellos desean ser informados del estado de su pedido, si ya está siendo atendido o está en espera. Muchas veces debido a la cantidad y concurrencia de pedidos de un volumen considerable tenemos que retrasar las entregas. Las entregas son realizadas por nosotros en el caso de ser de un cliente de Lima; los clientes de provincia y el extranjero se mandan a través de encomiendas.

8. ¿Qué dificultades encuentra en su empresa en cuanto a la manera de hacer negocios con su cliente?

- a) En cuanto a contactar a los clientes, los tenemos anotados en un cuaderno a modo de guía de teléfonos para poder llamarlos o tengo que llamarlos del nextel y darles los datos que nos soliciten como estatus de su pedido, modificaciones, etc.
- b) Si los clientes desean la elaboración de un modelo diseñado por ello, muchas veces se acercan aquí a la tienda y nos traen sus plantillas. En otros casos me los envían a un correo. Además debo mantener un historial de los modelos de cada cliente de manera cronológica, los tengo en unos fólderes por cada cliente y aparte mantengo un archivo gráfico en la computadora, pero sólo las personas de diseño y yo tenemos acceso.
- c) En cuanto a la forma de pago, generalmente, si son pedidos grandes se manejan en varias partes, a veces son dos o pueden ser más. Siempre debe haber un adelanto por el pedido. Los pagos se realizan al contado en la tienda o con depósito al banco a la cuenta de la empresa. Como son clientes frecuentes ya tenemos una idea de las cuotas y el tipo de pago del cliente.
- d) La gestión de los pedidos es a veces confusa tenemos que estar consultando con la fábrica como es que van los pedidos para poder informar al cliente.

e) Las cotizaciones y los pedidos los hacemos por teléfono o en persona. Si un cliente es nuevo y nos pide una cotización en cantidad de alguno de nuestros productos, bueno no siempre nos va a comprar, y en el caso de no hacerlo no guardamos registro del o los artículos que deseaba comprar a modo de referencia.

f) La prioridad de los pedidos se determinan según la categoría del cliente, dando preferencia a los más rentables, pero en ocasiones, cuando no se encuentran los principales vendedores, los pedidos se toman en orden de llegada, y esto puede afectar a nuestros principales clientes en cuanto a la demora de su pedido.

9. ¿La empresa cuenta con alguna aplicación con la que gestione sus ventas?

Contamos con un sistema en Visual Basic 6.0, que hace algún tiempo fue desarrollado por un tercero, a fin que podamos administrar e integrar muchos de los procesos que aquí realizamos como: tener el control de inventario, ventas que se realizan, mantener productos y sus precios, ingresar clientes, proveedores. La contabilidad la lleva una empresa externa y tiene todo en orden con referencia a la Sunat, pero nosotros también, mediante el sistema, llevamos nuestras ventas y cobranzas.

10. ¿Cómo toma la decisión acerca de diseñar nuevos modelos, en qué tendencias se basa?

Los nuevos modelos vienen con los cambios de temporada, en algunas ocasiones mis clientes me hacen sugerencias de sacar por ejemplo un color en especial diferentes a los que se acostumbra, a veces en cuanto a materiales también recibimos sugerencias. Pero generalmente me baso en la moda y temporada que puedo encontrar en revistas o Internet.

11. ¿Qué relación mantiene con sus proveedores?

Tenemos trabajando con nuestros proveedores muchos años, diría que nuestra relación es estrecha, no he tenido muchos problemas. Los pedidos especiales que solicito a las curtiembres toman tiempo, eso algunas veces afecta nuestros tiempos de entrega, pero coordinando con el cliente saben comprender esta clase de inconvenientes.

12. Con respecto a los diseños de sus productos, ¿tiene algún problema en que otras tiendas vecinas los copien?

Aquí en el Parque de Villa el Salvador, los productores de artículos de cuero hemos llegado a un acuerdo, en que los diseños que saque cada uno de nosotros deben de respetarse y evitarse la piratería de los modelos, ya que anteriormente, cuando los clientes venían de compras encontraban muchas similitudes y duplicidad en los productos por lo que muchas veces se desanimaban ya que pensaban que los diseños eran muy comunes y otras personas podrían tener el mismo. A los clientes les gusta la exclusividad por ello acordamos esto entre los miembros de este sector de manufactura de artículos de cuero.

13. ¿Cómo promocionan sus productos, tiene algún medio para hacerlo?

Si tenemos nuevos modelos o materiales llamamos a nuestros clientes para comunicarles las novedades, pero no contamos con ningún medio como una página web para mostrar nuestros productos.

### **Conclusiones de la entrevista**

1. La empresa no cuenta con un medio de publicidad como una página web, como lo señaló su Gerente General, para mostrar sus productos.
2. No tienen una gestión de sus clientes. Tampoco tienen datos importantes de ellos a la mano, sino que de manera distribuida tienen la información de ellos en su sistema, como órdenes de venta; o tienen sus datos impresos como sus diseños.
3. No poseen un medio aparte del teléfono para brindar cotizaciones o recibir los pedidos. Este medio limita bastante al personal de ventas y no es lo mismo conversar por teléfono que ver por ejemplo en una página los productos que el cliente pueda comprar.
4. El almacenamiento de los diseños de los productos, tanto propios como de sus clientes es bastante importante, ya que en muchas ocasiones, sus clientes repiten modelos de años anteriores debido a que vuelve la moda de aquel diseño. Además los modelos de cada cliente son exclusivos de cada uno de ellos.

5. Desean tener un mejor control de sus pedidos pendientes, así como de su estatus, es decir si ya se encuentran en producción o en espera a ser atendidos.
6. Con respecto a los pagos de sus clientes les gustaría contar con una manera de controlar sus pagos cuando se realizan depósitos a su cuenta del banco.

Como resultado de la entrevista y del análisis posterior, se diseñará una página web en la cual muestren y promocionen sus productos, la página se apoyará en la información del sistema que ya posee la empresa. El contenido de la página, aparte de ser promocional, será el siguiente:

1. Manejo de contactos de clientes.
2. Manejo de citas o reuniones.
3. Gestión de reclamos.
4. Manejo de eventos, tanto con clientes como con proveedores.
5. Gestión de reclamos.
6. Cotizaciones en línea.
7. Pedidos en línea, con opción a que el cliente envíe su diseño.
8. Pagos en línea.
9. Mantenimiento de catálogo de diseños tanto propio como de los clientes.